

Net als andere organisaties willen universiteiten zicht houden op de prestaties van hun personeel. Hoe doen ze dat? Zijn ze er succesvol in? En wat vinden de medewerkers er eigenlijk zelf van? 'Wetenschappelijk medewerkers hebben nood aan een vorm van duidelijkheid: zij wensen zekerheid over afspraken, doelstellingen en evaluatie.'

Wees vooral consistent

Hoe breng je academische prestaties effectief in kaart?

Adelien Decramer, Mieke Audenaert & Thomas Van Waeyenberg

Universiteit Gent

O

nder invloed van de New Public Management-beweging zijn de laatste jaren termen als output en effect in zwang geraakt (Bouckaert en Halligan, 2008). Ook universiteiten en hogescholen gebruiken

begrippen als prestatie, performance en performantie (Decramer en Van Waeyenberg, 2013).

Hogeronderwijsinstellingen, vakgroepen, onderzoeksgroepen én de individuele onderzoeker dienen academische prestaties zichtbaar te maken, vaak via zogenoemde 'performance managementsystemen' (Verbree, 2011, Van Der Weijden et al., 2008). Dit artikel focust op de manier waarop universiteiten de individuele prestaties van academici aansturen, monitoren en evalueren. Hoe tevreden is de individuele academicus over het gehanteerde systeem?

Employee performance managementsystemen zijn in opkomst binnen universiteiten. Dergelijke systemen zijn de laatste jaren geëvolueerd van loutere (vaak administratieve) personeelsevaluatiesystemen naar *Human Resource Management*-systemen (HRM) met een strategisch karakter en een bredere focus.

Employee performance management is een specifiek HRM-systeem, met een sterk resultaatgericht karakter. Binnen het vakgebied is er veel aandacht voor de strategische waarde van HRM voor het behalen van organisatiedoelen. Ook employee performance management-systemen helpen bij strategie-implementatie. Employee performance management zoekt afstemming tussen de doelstellingen van de medewerkers en die van de organisatie. Het

volgen en evalueren van medewerkers leidt tot een systeem van feedback. Leidinggevende en medewerker wisselen informatie uit en kunnen in een toekomstig afsprakenoverleg rekening houden met de evaluatie van de voorbije periode (Vanderstraeten en Decramer, 2012, Decramer en Vanderstraeten, 2010).

Kritische stemmen

Hoewel verscheidene studies bevestigen dat employee performance management leidt tot betere prestaties (Aguinis en Pierce, 2008) klinken er ook kritische stemmen binnen de HRM-literatuur. Zij stellen dat dergelijke

Ook universiteiten en hogescholen gebruiken tegenwoordig begrippen als prestatie en performance

systemen wel bevorderlijk zijn voor de prestaties van de globale organisatie, maar geen of zelfs een negatief effect hebben op het welzijn van de individuele medewerkers (Van De Voorde et al., 2012, Decramer et al., 2015). Sommige auteurs argumenteren dat door dit systeem perverse effecten optreden zoals “...a narrow focus that neglects non-goal areas, a rise in unethical behavior, distorted risk preferences, corrosion of organizational culture, and reduced intrinsic motivation” (Ordóñez et al., 2009).

Ook binnen de universiteit is het systeem fel bekritiseerd. Het zou onder andere zorgen voor demotivatie en spanning bij de medewerkers, en het past – volgens sommigen – niet in een universiteitscontext.

We dienen rekening te houden met deze signalen. De HRM-literatuur benadrukt de laatste jaren het welzijn van de medewerker (Boselie, 2014). HRM-auteurs zijn het erover eens dat dit bijdraagt tot betere prestatie van de organisatie (Van De Voorde et al., 2012). Recentelijk kwam de term ‘duurzaam HRM’ op: we dienen niet enkel rekening te houden met de doelen van de organisatie en de prestaties, maar ook met de gezondheid en het welzijn van de medewerkers (Pauwe en Van Veldhoven, 2012).

Enge benadering

Volgens sommigen is de potentiële meerwaarde van employee performance management dikwijls niet merkbaar omdat de meeste systemen een te enge benadering hanteren die enkel focust op de prestatie-evaluatie (Aguinis et al., 2011). Employee performance management-systemen omvatten drie processen op het niveau van de medewerker (Storey en Sisson, 1993): de fase van het bepalen van objectieven en doelstellingen (‘goal setting’), de fase van feedback en een evaluatie van de individuele prestaties, eventueel gekoppeld aan een waardering (Ainsworth en Smith, 1993, Aguinis en Pierce, 2008).

Volgens de literatuur speelt een aantal kritische succesfactoren een belangrijke rol in de effectiviteit van dergelijke systemen. Wij gingen na welke systeemkarakteristieken leiden tot een verhoogde tevredenheid over het systeem bij de academicus. Daarvoor gebruikten we de strategische HRM-literatuur (Guest et al., 2004), de employee performance management-literatuur (Fletcher en Williams, 1996, Aguinis en Pierce, 2008, DeNisi en Pritchard, 2006), de goalsetting-theorie (Locke en Latham, 1990) en de expectancy theorie (Vroom, 1964).

Het integrerende en strategische karakter van employee performance management zou leiden tot een verhoging van de individuele en organisationele prestaties, aldus de literatuur (Fletcher en Williams, 1996). Een eerste belangrijk criterium voor de invoering van employee performance management is de zogenoemde ‘interne consistentie’. Het bundelen van verschillende HRM-praktijken tot een coherent systeem leidt tot de beste resultaten voor de organisatie (Appelbaum et al., 2000). Dit geldt ook voor employee performance management (Aguinis et al., 2013). Individuele planning, monitoring en evaluatie zijn op elkaar afgestemd en versterken elkaar. Employee performance management is dus een HRM-systeem dat leidt tot verhoogde jobtevredenheid, motivatie en betrokkenheid waardoor de organisatie betere resultaten kan behalen (Boselie et al., 2005). Interne consistentie zorgt ervoor dat de onderzoeksleider of vakgroepvoorzitter in het planningsgesprek afspraken maakt over specifieke doelstellingen, deze effectief monitort (bijvoorbeeld tijdens een functioneringsgesprek) en achteraf de medewerker evalueert op basis van de afgesproken doelstellingen (en bijhorende prestatie-indicatoren). Ontbreekt deze consistente aanpak, dan leidt dat tot frustratie en een gevoel van onrechtvaardigheid bij de medewerker. Als de leidinggevende met zijn medewerker bespreekt wat de onderwijsdoelstellingen zijn (bijvoorbeeld een minimumscore bij studentenevaluatie of een X-aantal masterproefstudenten begeleiden), maar hem uiteindelijk enkel evalueert op basis van gedragsmatige indicatoren, dan spreken we van een inconsistent systeem.

De samenstellende delen van het systeem moeten niet alleen op elkaar zijn afgestemd maar ook een duidelijke link hebben met de strategie van de organisatie. Deze tweede belangrijke systeemkarakteristiek heet ‘de verticale integratie’. Dit kenmerk betekent de afstemming van individuele doelen op de doelstellingen van het team, de afdeling en uiteindelijk de organisatie. Als een instelling internationalisering vooropstelt in haar strategie, dan dient dit ook vervat te zitten in de individuele doelstellingen van de academicus. Als de medewerker duidelijk de relatie kan leggen tussen zijn individuele doelstellingen en de organisatiedoelstellingen, dan spreken we van een optimale *line of sight* (Leisink en Boselie, 2014). Een optimale verticale integratie zou zorgen voor een hogere mate van

**Ontbreekt consistentie,
dan leidt dat
tot frustratie
bij de medewerker**

Zijn academici tevredener als hun leidinggevende goed met hen communiceert?

tevredenheid over de job en medewerkers zouden minder geneigd zijn de organisatie te verlaten (Boswell, 2006). Uit de literatuur blijkt verder dat het succes van HRM en meer specifiek van employee performance management-systemen in grote mate het resultaat is van de interactie tussen de directe leidinggevende en de medewerker (Nehles et al., 2006). De direct leidinggevende speelt een belangrijke rol in het plannen, monitoren en evalueren van de resultaten bij de medewerker. Hij is de schakel en de eindverantwoordelijke in het afstemmen van de doelstellingen van de organisatie en het team op die van de medewerker (Vanderstraeten en Decramer, 2012). Wat de directe leidinggevende betreft, wijst onderzoek uit dat voornamelijk zijn individuele capaciteit, motivatie en mogelijkheden belangrijk zijn (Nehles et al., 2006).

Goed communiceren

Om het welzijn en de prestaties van mensen te kunnen managen, is het belangrijk om te begrijpen hoe mensen HRM interpreteren. Hoe beleeft de individuele academicus employee performance management en hoe tevreden is hij daarover? De data zijn verzameld op een Vlaamse universiteit (2009) via een gestructureerde vragenlijst bij 4700 academici.

We bestudeerden een aantal systeemkarakteristieken:

1. De mate van interne consistentie van het employee performance management-systeem
2. De mate van verticale integratie
3. De mate van communicatie
4. De mate van duidelijkheid over verwachtingen, resultaten en feedback.

Aan de hand van gevalideerde meetschalen bevroegen we Vlaamse academici hierover. Voor het kenmerk 'interne consistentie' keken we naar de mate waarin de individuele doelstellingen gelinkt zijn met een effectieve monitoring en evaluatie. Vervolgens onderzochten we in welke mate de individuele doelstellingen van de desbetreffende

medewerker afgestemd zijn op die van het team en de organisatie (het strategische kenmerk, de verticale integratie). Volgens de theorie zou een hoge mate van interne consistentie en verticale integratie een invloed hebben op de tevredenheid over het systeem. Daarenboven keken we naar de communicatie over het employee performance management-systeem: zijn academici tevredener als hun leidinggevende hen op de hoogte houdt en goed met hen communiceert? Ten slotte werd er een link gelegd tussen de perceptie van aanwezige 'controle' en de tevredenheid over het systeem. 'Controle' in deze studie wijst onder meer op de duidelijkheid van verwachtingen, het expliciet bepalen van resultaten en een frequente en begrijpelijke feedback over de prestaties. We maakten onderscheid tussen drie verschillende groepen academici (professoren, *tenure track*-medewerkers en junior wetenschappelijke medewerkers) en vroegen hen hoe tevreden ze waren over planning, monitoring en evaluatie).³ Daarnaast deden we een (kwalitatieve deel)studie naar de rol van de leidinggevende bij de implementatie van employee performance management in Vlaamse hoger onderwijsinstellingen.³

Niet voldoende

Ons onderzoek toont aan dat binnen eenzelfde universiteit, faculteit, onderzoeksgroep én personeelscategorie variatie bestaat over de aanpak van employee performance management. De verschillende respondenten bleken verschillende systeemkarakteristieken te prefereren. Interne consistentie, duidelijkheid over verwachtingen, resultaten en feedback en een doorgedreven communicatie over doelstellingen en evaluatie hebben een positieve impact op de tevredenheid bij de junior wetenschappelijke medewerker. Interne consistentie is de determinerende factor voor professoren, terwijl de mate van duidelijkheid over verwachtingen, resultaten en feedback de tevredenheid bepaalt bij de *tenure track*-medewerkers. De verticale integratie – de link tussen de individuele doelstellingen en de teamdoelstelling – blijkt geen impact te hebben op de tevredenheid over het gehanteerde systeem. De resultaten van de studie bevestigen de belangrijkheid van de interne consistentie van het systeem.

Duidelijkheid over verwachtingen, resultaten en feedback blijkt een belangrijk gegeven te zijn voor wetenschappelijke medewerkers: zij wensen zekerheid over afspraken, doelstellingen en evaluatie. De afwezigheid van verticale integratie dient ook geïnterpreteerd te worden in de universitaire context: academici zijn eerder verbonden met hun collega-onderzoekers binnen het thema waarin ze werken dan met de organisatie waarin ze tewerkgesteld zijn.

De effectiviteit van employee performance management-systemen blijkt in grote mate het resultaat van de interactie

Toekomstig onderzoek dient zich te focussen op de impact van dergelijke systemen

tussen de directe leidinggevende en het personeelslid dat binnen het systeem moet functioneren – ook binnen universiteiten. Het opleggen van employee performance management aan de faculteiten, vak- en onderzoeksgroepen als instrument van personeelsbeleid is op zichzelf niet voldoende. De effecten zijn sterk afhankelijk van de vakgroepvoorzitters of onderzoeksleders. Kwalitatief onderzoek naar de adoptie van employee performance management-systemen in hogeronderwijsinstellingen (Decramer et al., 2012) toonde aan dat leidinggevendens wel de verantwoordelijkheid wilden nemen om de medewerkers aan te sturen, te monitoren en te evalueren, maar vaak moeite hadden met deze rol. Naar eigen zeggen missen zij de vaardigheden en kennis om employee performance management op een correcte manier uit te voeren.

Onderzoek binnen andere organisaties toont aan dat de perceptie over de kenmerken van het employee performance management systeem van invloed is op het welzijn en de prestaties van de medewerkers (Folger en Cropanzano, 1998, Fletcher en Williams, 1996). Of dat ook geldt voor universitaire medewerkers is nog onvoldoende onderzocht. Toekomstig onderzoek dient zich te focussen op de impact van dergelijke systemen. Dragen ze bij tot de motivatie en de geluksbeleving van het academisch personeel? Of resulteren ze vooral in een gevoel van spanning en burn-out? Is er een duidelijke verhoging van de onderzoeksproductiviteit en kwaliteit vast te stellen bij de individuele academicus? En wat is het effect van deze systemen op lange termijn?

Adelien Decramer

is als docent verbonden aan de faculteit economie en bedrijfskunde van de Universiteit Gent en aan de School voor Social Profit en Publiek Management

Mieke Audenaert

is als postdoctoraal onderzoeker verbonden aan de faculteit economie en bedrijfskunde van de Universiteit Gent en aan de School voor Social Profit en Publiek Management

Thomas Van Waeyenberg

is als doctoraal onderzoeker verbonden aan de faculteit economie en bedrijfskunde van de Universiteit Gent

Referenties

- Aguinis, H., Joo, H. & Gottfredson, R. K. 2011. Why we hate performance management – And why we should love it, *Business Horizons*, 54, 503-507.
- Aguinis, H. & Pierce, C. 2008. Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 139.
- Ainsworth, M. & Smith, N. 1993. *Making it happen: managing performance at work*. Prentice Hall, New York; Tokyo.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. 2000. *Manufacturing Advantage. Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Boselie, P. 2014. *Strategisch human resource management: A balanced approach*. Tata McGraw-Hill Education.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. 2005. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15, 67-94.
- Boswell, W. 2006. Aligning employees with the organization's strategic objectives: Out of 'line of sight', out of mind. *The International Journal of Human Resource Management*, 17, 1489-1511.
- Bouckaert, G. & Halligan, J. 2008. *Managing performance: international comparisons*. Psychology Press
- Decramer, A., Audenaert, M., Van Waeyenberg, T., Claeys, C., Vandeveld, S., Van Loon, J. & Crucke, S. 2015. Does performance management affect nurses' well-being? *Evaluation and Program Planning*, 49, 98-105.
- Decramer, A., Smolders, C., Vanderstraeten, A., Christiaens, J. & Desmidt, S. 2012. External pressures affecting the adoption of employee performance management in higher education institutions. *Personnel Review*, 41, 686-704.
- Decramer, A. & Van Waeyenberg, T. 2013. Prestatiemanagement in de publieke sector. In: Desmidt, S. & Heene, A. (red.) *Strategisch management: een handboek voor de publieke sector*. LannooCampus.
- Decramer, A. & Vanderstraeten, A. 2010. Employee Performance Management. *Human Resource Management en Performantie. Een strategische kijk op medewerkers en organisatie*. Brugge: Die Keure.
- Denisi, A. & Pritchard, R. 2006. Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management and Organization Review*, 2, 253-277.
- Fletcher, C. & Williams, R. 1996. Performance Management, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *British Journal of Management*, 7.
- Folger, R. G. & Cropanzano, R. 1998. *Organizational justice and human resource management*. Sage publications.
- Guest, D., Conway, N. & Dewe, P. 2004. Using sequential tree analysis to search for 'bundles' of HR practices. *Human Resource Management Journal*, 14, 79-96.
- Leisink, P. & Boselie, P. (2014), *Strategisch HRM voor beter onderwijs: een bijdrage aan de professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs*, Utrecht: USBO.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. 1990. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Nehles, A., Van Riemsdijk, M., Kok, I. & Looise, J. 2006. Implementing human resource management successfully: a first-line management challenge. *Management Revue*, 17, 256-273.
- Ordóñez, I. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D. & Bazerman, M. H. 2009. Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting. *Academy of Management Perspectives*, 23, 6-16.
- Paauwe, J. & Van Veldhoven, M. 2012. *Een veelzijdig perspectief. Vijentwintig jaar Human Resource Studies*. Tilburg University.
- Storey, J. & Sisson, K. 1993. *Managing human resources and industrial relations*, Open University Press Milton Keynes.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J. & Van Veldhoven, M. 2012. Employee Well-being and the

- HRM–Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, 14, 391-407.
- Van Der Weijden, I., De Gilder, D., Groenewegen, P. & Klasen, E. 2008. Implications of managerial control on performance of Dutch academic (bio) medical and health research groups. *Research Policy*, 37, 1616-1629.
- Vanderstraeten, A. & Decramer, A. 2012. Performantiemanagement en HR Indicatoren. In: Hondeghem, A. (red.) *Personeelsbeleid in lokale besturen*. Brugge: Uitgeverij Vandenbroele.
- Verbree, M. 2011. *Dynamics of Academic Leadership in Research Groups*. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Vroom, V. H. 1964. *Work and motivation*, New York, Wiley.

Noten

- 1 Deze bijdrage is gebaseerd op het doctoraatsonderzoek van Decramer, A. (2011), *Employee performance management in higher education*. Ghent University. Faculty of Economics and Business Administration; Ghent University College, Ghent, Belgium. Daarnaast baseerden we ons hoofdzakelijk op de artikelen Decramer, A., Smolders, C., & Vanderstraeten, A. (2013), Employee performance management culture and system features in higher education: relationship with employee performance management satisfaction, *International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 352–371; Decramer, A., Smolders, C., Vanderstraeten, A., Christiaens, J., & Desmidt, S. (2012), External pressures affecting the adoption of employee performance management in higher education institutions, *Personnel Review*, 41(5-6), 686–704 en op het artikel Decramer, A., Smolders, C., Vanderstraeten, A., & Christiaens, J. (2012), The impact of institutional pressures on employee performance management systems in higher education in the low countries. *British Journal of Management*, 23 (Suppl. 1), S88–S103.
- 2 Voor meer informatie verwijzen we naar de paper Decramer, A., Smolders, C., & Vanderstraeten, A. (2013), Employee performance management culture and system features in higher education: relationship with employee performance management satisfaction, *International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 352–371.
- 3 Voor meer informatie zie de paper Decramer, A., Smolders, C., Vanderstraeten, A., Christiaens, J., & Desmidt, S. (2012), External pressures affecting the adoption of employee performance management in higher education institutions, *Personnel Review*, 41(5-6), 686–704.