

# **LEIDT PUBLIC SERVICE MOTIVATION TOT EEN HOGERE JOB PERFORMANCE: DE ROL VAN DE PERSON-ENVIRONMENT FIT**

*Een onderzoek naar de rol van de Person- Environment Fit in de relatie  
tussen Public Service Motivation en Job performance bij medewerkers  
van gemeentelijke organisaties*

Anneke den Tenter  
Masterthesis Bestuurskunde  
Faculteit der sociale wetenschappen  
Erasmus Universiteit Rotterdam  
9 Oktober 2014

# LEIDT PUBLIC SERVICE MOTIVATION TOT EEN HOGERE JOB PERFORMANCE: DE ROL VAN DE PERSON- ENVIRONMENT FIT

*Een onderzoek naar de rol van de Person- Environment Fit in de relatie tussen Public Service Motivation en Job performance bij medewerkers van gemeentelijke organisaties*

Anneke den Tenter  
Studentnummer: 377910

Raamsdonksveer  
9 Oktober 2014

Erasmus Universiteit Rotterdam  
Faculteit Sociale Wetenschappen  
Master Bestuurskunde

Eerste lezer: prof. Dr. J. Edelenbos  
Tweede lezer: Prof. Dr. A.J. Steijn



## VOORWOORD

Voor u ligt mijn masterthesis met de titel *“Leidt Public Service Motivation tot een hogere Job performance: de rol van de Person- Environment Fit”*. Met deze masterthesis sluit ik het tweejarige avondprogramma Master Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit af.

De afgelopen twee jaar zijn voorbij gevlogen. Het waren twee jaren die in het teken stonden van stress, drukte, onmogelijke planningen en perioden van eenzame opsluiting op de zolderkamer met slechts enkele sociale contacten. Deze twee jaren stonden uiteraard ook in het teken van het ontmoeten van nieuwe mensen, het opdoen van nieuwe inzichten en het vergaren van kennis. Door het volgen van de opleiding heb ik ontzettend veel nieuwe kennis en ervaring opgedaan. Ik heb er dan ook geen moment spijt van dat ik, naast mijn baan bij de gemeente Geertruidenberg en mijn gezin, aan deze Masteropleiding ben begonnen.

En of de uitdaging van het combineren van een baan, gezin en studie nog niet genoeg was, wilde ik ook graag afstuderen op een onderwerp buiten mijn eigen vakgebied. Daarom heb ik gekozen voor een HRM- onderwerp. Onderwerpen op het gebied van Strategisch HRM in de publieke sector hebben mij tijdens de studie enorm geboeid en ook de bevlogen colleges van Bram Steijn hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan mijn keuze voor het onderwerp van mijn masterthesis.

Deze scriptie had niet zonder de steun en hulp van verschillende mensen tot stand kunnen komen. Als eerste wil ik Jurian Edelenbos, mijn scriptiebegeleider van de Erasmus Universiteit bedanken voor het leeswerk, de nuttige feedback en de hulp bij het verkrijgen van inzicht in de kwantitatieve methoden. Ook wil ik graag Bram Steijn voor zijn hulp tijdens het scriptieproces en voor zijn werk als tweede lezer bedanken. Met zijn kennis over het onderwerp en zijn contacten met andere onderzoekers heeft hij een belangrijke bijdrage geleverd aan mijn onderzoek.

Daarnaast wil ik graag de gemeente Geertruidenberg bedanken. De gemeente heeft mij in staat gesteld om deze studie te volgen en van een groot aantal collega's heb ik veel steun gekregen tijdens mijn studie. Daarnaast wil ik via deze weg ook alle medewerkers van de gemeenten in de Regio West-Brabant, die deel hebben genomen aan mijn onderzoek bedanken. Zonder hun medewerking had ik dit resultaat nooit kunnen bereiken.

Tot slot gaat mijn allergrootste dank uit naar drie meest geweldige personen in mijn leven. Mijn vriend Kees, en mijn twee kinderen Willem en Elise. Dank je wel voor alle liefde en steun die jullie mij gegeven hebben. En bovenal dank je wel voor het geduld dat jullie hebben opgebracht. Zonder jullie had ik dit resultaat nooit kunnen bereiken. De zolderkamer zeg ik nu voorgoed vaarwel en vanaf nu zijn de weekenden weer helemaal voor jullie.

Anneke den Tenter

Raamsdonksveer, oktober 2014



# SAMENVATTING

## Aanleiding

De afgelopen jaren is het concept Public Service Motivation (hierna PSM) een belangrijk thema geworden in het internationale wetenschappelijk onderzoek (Vandenabeele, 2009; Perry en Hondeghem, 2008; Bright, 2007). Met het verschijnen van het artikel van Perry en Wise in 1990 is het concept PSM een gevestigd begrip geworden en wordt sinds die tijd veel onderzoek naar PSM uitgevoerd. Perry en Wise (1990: 368) definiëren PSM als *'de neiging van een individu om gehoor te geven aan motieven die primair en uniek voorkomen in publieke instituties en organisaties'*.

Het onderzoek naar PSM richt zich in veel gevallen op de effecten van PSM op job gerelateerde outputvariabelen zoals de individuele job performance van medewerkers in de publieke sector (Naff en Crum, 1999; Alonso en Lewis, 2001, Perry en Hondeghem (red), 2008). Een belangrijke theoretische aanname van Perry en Wise (1990) was namelijk dat in publieke organisaties PSM positief gerelateerd is aan de individuele job performance. Het effect van PSM op de performance van medewerkers is na bijna 15 jaar echter nog steeds discutabel. In lang niet alle onderzoeken werd een directe samenhang gevonden tussen PSM en de individuele performance van medewerkers. Bright (2007) was dan ook de eerste die onderzocht heeft of de Person- Organization Fit (Hierna PO-fit) de uiteenlopende onderzoeksresultaten in de relatie tussen PSM en performance kon verklaren. Bright trok in zijn onderzoek de conclusie dat de PO-fit de relatie tussen PSM en Performance medieert, maar dat de PO-fit niet de enige voorspeller van performance is. De mechanismen waardoor PSM de outcomes van medewerkers beïnvloedt, vereisen daarom nog steeds nader onderzoek (Wright en Pandey, 2008; Brewer, 2010).

## Opzet

Het hoofddoel van deze masterthesis is om te onderzoeken wat de invloed van de Person Environment Fit is op de relatie tussen PSM en de individuele Job Performance van medewerkers in gemeentelijke organisaties. De onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

*"in welke mate bestaat er een relatie tussen de aanwezigheid van Public Service Motivation en de individuele job performance van medewerkers in gemeentelijke organisaties in de regio West- Brabant en welke rol speelt de Person- Environment Fit in deze relatie?"*

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden, is eerst een literatuurstudie uitgevoerd om een beter inzicht te kunnen verkrijgen in de centrale concepten en hun onderlinge samenhang. Vanuit theoretische inzichten wordt verwacht dat PSM een directe positieve relatie heeft op de job performance van medewerkers in publieke organisaties. Daarnaast wordt ook de Person- Environment fit vaak in relatie gebracht met de job performance van medewerkers. De PE-fit wordt omschreven als *"de comptabiliteit tussen een individu en de werkomgeving, die optreedt als hun karakteristieken goed bij elkaar passen."* (Kristof-Brown et.al, 2005:281). Binnen de PE-fit kunnen vier domeinen onderscheiden worden: de Person-Job fit, de Person- Organisation Fit, de Person- Group Fit en de

Person- Supervisor Fit. Vanuit het perspectief van PSM blijken de PO-fit en de PJ-fit het meest relevant te zijn (Leisink en Steijn, 2008). Daarom worden deze typen fit in dit onderzoek meegenomen.

De centrale variabelen in voorliggend onderzoek zijn vervolgens geoperationaliseerd en zijn, tezamen met een aantal controlevariabelen, verwerkt in een online vragenlijst. De online vragenlijst is vervolgens verstuurd aan alle medewerkers (2590) van 11 gemeenten in de Regio West-Brabant (Steenbergen, Woensdrecht, Roosendaal, Bergen op Zoom, Halderberge, Rucphen, Alphen- Chaam, Etten- Leur, Geertruidenberg, Aalburg en Woudrichem). De effectieve respons bedroeg 666 respondenten, wat neerkomt op een netto responspercentage van 25,7.

## **Resultaten**

Vervolgens zijn verschillende regressie analyses uitgevoerd om de onderzoeksvraag van deze thesis te kunnen beantwoorden. Uit de resultaten van voorliggend onderzoek blijkt dat de drie te onderscheiden dimensies van het concept PSM niet tot nauwelijks een directe relatie vertonen met de individuele job performance van de respondenten. Uit de uitgevoerde regressieanalyse blijkt dat slechts een PSM- dimensie van significante invloed is op de job performance. De relatie tussen beide variabelen blijkt echter negatief te zijn. Op basis van deze resultaten kan derhalve geconcludeerd worden dat in dit onderzoek de directe positieve relatie tussen PSM en Job Performance niet bevestigd kan worden. Dit houdt in dat een hoge mate van PSM niet leidt tot een hoge mate van individuele job performance. Daarnaast blijkt dat de PE-fit geen medierende rol speelt in de relatie tussen PSM en Job Performance en op basis van de voorliggende dataset geconcludeerd moet worden dat de PE-fit geen rol speelt in de relatie tussen PSM en Job performance.

Wel blijkt dat PSM een positief significante relatie heeft met de PO-fit. De PSM- dimensie commitment voor publieke waarden en publieke dienstverlening blijkt een significant positieve invloed te hebben op de PO-fit. Wanneer de mate van PSM voor deze dimensie bij een medewerker hoger ligt, wordt ook een hogere PO-fit gerapporteerd. Daarnaast blijkt dat PSM eveneens een significante relatie heeft met de PJ-fit. De PSM dimensie commitment voor publieke waarden en publieke dienstverlening blijkt een significant positieve invloed te hebben op de PJ-fit. De PSM dimensies Compassie en Zelfopoffering hebben een zeer klein, niet significant negatieve invloed op de PJ-fit.

Wanneer gekeken wordt naar de relatie tussen de PO-fit en de PJ-fit en de Job Performance, dan valt op basis van voorliggend onderzoek eveneens een aantal conclusies te trekken. Uit dit onderzoek blijkt dat de PO-fit een significant negatieve invloed heeft op de Job performance. Dit resultaat komt niet overeen met de theoretische verwachtingen. De PJ-fit blijkt op basis van de onderzoeksresultaten wel een significante positieve invloed op de Job performance.

## **Implicaties en aanbevelingen**

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat er geen sprake is van een positieve directe relatie tussen PSM en job performance. Dit is niet in lijn met de theoretische aannamen die gedaan zijn door Perry en Wise (1990) en de resultaten van een aantal andere wetenschappelijke onderzoeken. De afwezigheid

van de relatie kan door een aantal factoren veroorzaakt worden. In de eerste plaats blijkt dat PSM door de jaren heen kan variëren, waardoor tegenstrijdige resultaten op kunnen treden in de relatie tussen PSM en performance. Contextuele veranderingen kunnen hier een rol in spelen. In dit onderzoek is de context van een organisatieverandering en baanonzekerheid meegenomen. Niet valt uit te sluiten dat deze context de relatie tussen de onderzochte variabelen beïnvloedt.

In de tweede plaats kan het ontbreken van de relatie betekenen dat de relatie ook daadwerkelijk niet bestaat en dat de theoretische aanname van Perry en Wise (1990) aanpassing behoeft. Ook Petrovsky en Ritz (2014) geven aan dat in ieder geval een deel van het bestaande bewijs van de relatie tussen PSM en de individuele performance in twijfel getrokken moet worden omdat de gevonden positieve relaties wellicht verklaard kunnen worden door de common method bias. In derde plaats kan de meting die gebruikt is voor job performance van invloed zijn op de resultaten. In voorliggend onderzoek is job performance gemeten aan de hand van twee items, waarbij de focus sterkt ligt op de taakperformance. Het concept performance is echter een veel meer omvattend concept, waarbij ook de contextuele performance een belangrijke rol speelt.

Deze drie mogelijke verklaringen geven aanleiding om aanbevelingen voor vervolgonderzoek te doen. In de eerste plaats is het onderzoek naar PSM gebaat bij longitudinaal onderzoek in plaats van cross-sectioneel onderzoek. Daarnaast verdient het de aanbeveling om in toekomstig onderzoek naar de relatie tussen PSM en job performance tevens rekening te houden met contextuele factoren, zoals organisatieveranderingen. Tot slot verdient het de aanbeveling om in toekomstig onderzoek gebruik te maken van een meer objectieve methode om job performance te meten en is het daarnaast van belang dat ook andere dimensies van performance meegenomen worden in het onderzoek.





# INHOUD

VOORWOORD .....	3
SAMENVATTING.....	5
1. INLEIDING.....	13
1.1. Aanleiding.....	13
1.2. Doelstelling, centrale vraagstelling en deelvragen .....	15
1.3. Relevantie van het onderzoek .....	17
1.3.1. Maatschappelijke relevantie .....	17
1.3.2. Wetenschappelijke relevantie.....	18
1.4. Leeswijzer .....	18
2. THEORETISCH KADER.....	21
2.1. Het concept Public Service Motivation .....	21
2.1.1. Wat is werkmotivatie?.....	21
2.1.2. Onderscheid in intrinsieke en extrinsieke motivatie .....	22
2.1.3. Self-Determination theorie .....	23
2.1.4. Het construct Public Service Motivation beschouwd .....	26
2.2. De Person- Environment Fit .....	34
2.2.1. Complementaire en supplementaire fit.....	35
2.2.2. De Domeinen van de PE- fit.....	36
2.2.3. Vier unieke typen fit.....	38
2.3. Hypothesen en conceptueel model .....	40
2.3.1. Hypothesen .....	40
2.3.2. Conceptueel model .....	45
3. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING .....	47
3.1. Keuze survey onderzoek .....	47
3.2. Operationalisatie van de variabelen .....	47
3.2.1. Public Service Motivation.....	48
3.2.2. Job performance .....	51
3.2.3. PE-fit.....	52

3.2.4. Controlevariabelen .....	55
3.3. Maatregelen ter bevordering van de betrouwbaarheid en validiteit .....	57
3.4. Onderzoekspopulatie en respons .....	58
3.4.1. Populatie .....	58
3.4.2. Respons .....	59
3.5. Demografisch profiel van de respondenten .....	60
3.6. Verantwoording statistische methoden .....	62
4. RESULTATEN BESCHRIJVENDE ANALYSE .....	63
4.1. Job Performance .....	63
4.2. Public Service Motivation .....	64
4.2.1. Dimensie Compassie .....	64
4.2.2. Dimensie Commitment voor publieke waarden en publieke dienstverlening .....	64
4.2.3. Dimensie Zelfopoffering .....	65
4.3. Person- Environment fit .....	66
4.3.1. PO-fit .....	66
4.3.2. PJ-fit .....	66
4.4. Correlatie tussen de variabelen uit het onderzoeksmodel .....	67
5. TOETSENDE ANALYSE .....	73
5.1. Resultaten regressieanalyse PSM- Job performance .....	73
5.2. Resultaten regressieanalyse PSM- PO-fit en PSM- PJ-fit .....	76
5.2.1. Resultaten PSM-PO-fit .....	76
5.2.2. Resultaten PSM-PJ-fit .....	78
5.2.3. Aanvullende bemerkingen .....	79
5.3. Resultaten regressieanalyse PO-fit- job performance en PJ-fit- job performance .....	80
5.4. het toetsen van de hypothesen .....	83
6. CONCLUSIE .....	85
6.1. Beantwoording van de onderzoeksvragen .....	85
6.2. Implicaties van het onderzoek en discussie .....	90
6.3. Beperkingen van het onderzoek .....	95

LITERATUURLIJST .....	97
BIJLAGE 1. ORIGINELE ITEMS .....	107
BIJLAGE 2: BEGELEIDENDE BRIEF EN VRAGENLIJST.....	109



# 1. INLEIDING

## 1.1. Aanleiding

De afgelopen jaren is het concept Public Service Motivation (hierna PSM) een belangrijk thema geworden in het internationale wetenschappelijk onderzoek (Vandenabeele, 2009; Perry en Hondeghem (red), 2008; Bright, 2007). Zeker in relatie tot Human Resource Management in de publieke sector is PSM één van de belangrijkste constructen geworden. Met de groei van overheidsdiensten nam de zorg toe over de mensen die aangenomen werden om publieke macht uit te oefenen. Dit leidde tot principes en ethische praktijkcodes om het werven van medewerkers in de publieke sector te managen en om het gedrag en de motivatie van deze medewerkers te sturen. Omdat de afgelopen jaren de overheid ook weer voor verschillende veranderingen staat, onder andere onder invloed van New Public Management hervormingen, is het concept Public Service Motivation de laatste jaren weer een belangrijk onderwerp geworden (Horton, 2008). Belangrijk uitgangspunt hierbij is dat medewerkers in de publieke sector verschillen van medewerkers in de private sector.

Het idee dat medewerkers in de publieke sector een drive hebben om bij te dragen aan het publieke belang bestaat al heel lang (Horton, 2008). Sinds het verschijnen van het artikel van Perry en Wise in 1990, werd PSM echter pas echt een gevestigd begrip (Vandenabeele, 2009). Perry en Wise definiëren (p. 368) PSM als *“de neiging van een individu om gehoor te geven aan motieven die primair en uniek voorkomen in publieke instituties en organisaties”*.

Perry en Wise (1990) deden in hetzelfde artikel drie theoretische aannames over de effecten van PSM op het gedrag van individuen in de publieke sector:

1. hoe groter de mate van PSM bij een individu, hoe eerder een individu zich aangetrokken voelt tot een baan in de publieke sector;
2. in publieke organisaties is PSM positief gerelateerd aan de individuele performance;
3. publieke organisaties die individuen aantrekken met een hoge mate van PSM zijn minder afhankelijk van utilitaire prikkels om de individuele performance effectief te managen.

Gezien de theoretische aannames die Perry en Wise (1990) deden, is het dan ook niet verrassend dat sinds het verschijnen van hun artikel er veel aandacht is voor het concept PSM. De aandacht gaat vooral uit naar de effecten van PSM op job gerelateerde output variabelen zoals job performance (Naff en Crum, 1999; Alonso en Lewis, 2001; Perry en Hondeghem (red), 2008). Dit heeft te maken met de tweede aanname van Perry en Wise (1990) dat PSM bijdraagt aan de individuele performance van een medewerker. In verschillende onderzoeken is deze aanname de afgelopen jaren getest (Naff en Crum, 1999; Alonso en Lewis, 2001; Bright, 2007; Leisink en Steijn, 2009; Vandenabeele, 2009).

Het effect van PSM op de individuele performance van medewerkers is echter nog steeds onduidelijk, omdat onderzoeksresultaten op dit gebied uiteenlopen. Naff en Crum (1999) hebben in hun onderzoek een positieve relatie gevonden tussen PSM en job satisfactie, job performance en bereidwilligheid om voor de overheid te blijven werken. Alonso en Lewis (2001) kwamen echter tot tegenstrijdige resultaten en vonden geen bewijs voor de directe samenhang tussen job performance en PSM. De resultaten van beide genoemde onderzoeken bieden dus geen harde conclusies over de directe relatie tussen PSM en de prestaties van werknemers in de publieke sector (Bright, 2007:363).

Omdat twijfel bleef bestaan over het effect van PSM op de prestaties van medewerkers, was Bright (2007) geïnteresseerd in de vraag waarom onderzoekers er niet in geslaagd zijn om consistent bewijs te vinden voor de directe invloed van de aanwezigheid van PSM op de job performance van medewerkers in de publieke sector. Bright vermoedde dat de Person Organisation fit (PO-fit) de uiteenlopende onderzoeksresultaten van de relatie tussen PSM en job performance kan verklaren. De PO-fit is een onderdeel van de bredere Person- Environment fit (PE-fit). In het kort gaat de PE- fit ervan uit dat sprake dient te zijn van een fit tussen een persoon en de kenmerken van de omgeving waarin deze persoon werkt (Steijn, 2008). Als onderdeel van deze PE-fit, wordt er in de PO-fit vanuit gegaan dat er een congruentie dient te zijn tussen de karakteristieken van een persoon en de organisatiekenmerken (Bright, 2007:363). Wanneer sprake is van een fit tussen de persoon en een organisatie, dan blijkt dat dit positieve gevolgen heeft voor de houding en het gedrag van een medewerker. Bright ging er in zijn onderzoek dan ook vanuit dat PSM de performance van medewerkers in de publieke sector beïnvloedt, doordat de mate van congruentie tussen de medewerker en de organisatie vergroot wordt.

Een onderbouwing voor zijn stelling vond Bright in de aanname van Perry en Wise (1990:370) dat *“hoe groter de mate van PSM, hoe meer aannemelijk het is dat deze persoon zich aangetrokken voelt tot de publieke sector”*. Dit houdt in dat individuen zich aangetrokken voelen tot organisatiekenmerken die het meest overeenkomen met hun eigen karakteristieken. Bright ging ervan uit dat, als men deze lijn volgt, men kan stellen dat personen met een hoge mate van PSM zich aangetrokken voelen tot publieke organisaties omdat deze organisaties werktaken en werkcondities hebben die de motieven van publieke dienstverlening ondersteunen. De theorie van de PO-fit gaat er daarnaast vanuit dat personen die een fit hebben met de karakteristieken van een organisatie beter presteren dan medewerkers die geen fit hebben met de organisatie (Bright, 2007:364).

Om deze denklijn te toetsen, heeft Bright (2007) als eerste onderzocht in welke mate de PO-fit de relatie tussen PSM en performance medieert. Uit de resultaten van het onderzoek van Bright (2007) blijkt dat PSM geen directe significante invloed heeft op de job performance van werknemers in de publieke sector en dat de PO-fit de relatie tussen PSM en performance volledig medieert. De PO-fit bleek de job performance van de medewerkers beter te verklaren dan PSM.

In dezelfde periode is een aantal andere onderzoeken uitgevoerd naar de relatie tussen PSM en performance, waarbij het doorgronden van verschillende onderliggende mechanismen centraal stond. Steijn (2008) en Leisink en Steijn (2009) hebben in Nederland onderzoek uitgevoerd naar de medierende rol van de PSM-fit op de relatie tussen PSM en onder andere performance. De PSM-fit kan gezien worden als een specifieke vorm van person-job fit (Leisink en Steijn, 2009). Bij de person-job fit (PJ-fit) draait het om de comptabiliteit tussen de eigenschappen van een persoon en die van het werk of de taken die uitgevoerd moeten worden op het werk (Sekiguchi, in Leisink en Steijn, 2009). Leisink en Steijn hebben in hun onderzoek uitsluitend de mate waarin iemands baan de mogelijkheden biedt om het commitment voor het publieke belang uit te oefenen als medierende variabele toegevoegd (Leisink en Steijn, 2009). In dit onderzoek werd geen directe relatie gevonden tussen PSM en job performance. De invloed van PSM op Job performance werd pas significant op het moment dat de PSM-misfit als variabele werd ingebracht.

Vandenabeele (2009) heeft in dezelfde periode onderzoek gedaan naar de medierende rol van arbeidssatisfactie en commitment met de organisatie in de relatie tussen PSM en job performance. Dit onderzoek liet wel een positieve en significante relatie tussen PSM en performance zien. In zijn onderzoek vond Vandenabeele zowel directe als indirecte effecten van PSM op performance.

## **1.2. Doelstelling, centrale vraagstelling en deelvragen**

Zoals we in het voorgaande reeds zagen, is door een aantal onderzoekers de afgelopen jaren onderzoek uitgevoerd naar de relatie tussen de aanwezigheid van PSM en verschillende werkgerelateerde outputvariabelen, zoals performance.

Onderzoekers hebben zich onder andere gericht op de rol van medierende variabelen in de relatie tussen PSM en job performance. Bright (2007) trok in zijn onderzoek de conclusie dat de PO-fit de relatie tussen PSM en job performance medieert, maar dat de PO-fit niet de enige voorspeller van performance is. De resultaten van het onderzoek van Leisink en Steijn (2009) toonden daarnaast aan dat een PSM- misfit een duidelijk negatief effect heeft op de job performance. Leisink en Steijn (2009) gaven in hun onderzoek daarnaast aan dat bij toekomstig onderzoek naar de effecten van PSM op verschillende outputvariabelen zowel de PO-fit als de PJ-fit meegenomen dienen te worden.

Gezien de variatie die aanwezig is in de rol van medierende variabelen en directe en indirecte effecten van PSM op performance, verdient dit onderwerp nog veel aandacht bij toekomstig onderzoek (Perry, Hondeghem en Wise, 2010: 684). Met name het onderzoek naar de mechanismen waardoor PSM de outcomes van medewerkers beïnvloedt, is hierbij van belang (Wright en Pandey, 2008, Brewer, 2010). Omdat momenteel nog veel onduidelijkheid bestaat over de relatie tussen de aanwezigheid van PSM en Performance, zal in voorliggend onderzoek nader onderzocht worden welke rol de Person-Environment fit speelt in de relatie tussen PSM en Job performance. Met dit onderzoek wordt met name getracht aanvullend inzicht te verschaffen in de relatie tussen deze concepten. De doelstelling van dit onderzoek luidt dan ook als volgt.

*Het toetsen van een theorie over de invloed van de Person Environment fit op de relatie tussen PSM en job performance bij werknemers van gemeentelijke organisaties, door hypothesen over (1) de relatie tussen PSM en job performance en (2) de medierende rol van de Person Environment Fit op de relatie tussen PSM en job performance te confronteren met empirische gegevens verzameld door het afnemen van online enquêtes onder medewerkers van elf gemeenten in de regio West-Brabant.*

De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

*In welke mate bestaat er een relatie tussen de mate van aanwezigheid van Public Service Motivation en de individuele job performance van medewerkers in gemeentelijke organisaties in de Regio West- Brabant en welke rol speelt de Person- Environment fit in deze relatie?*

Om deze centrale vraagstelling te kunnen beantwoorden, is een aantal deelvragen opgesteld.

De eerste twee deelvragen zijn voornamelijk theoretisch van aard. Deze twee deelvragen zijn opgesteld om een duidelijk beeld te krijgen van de centrale concepten PSM en Person- Environment fit die in dit onderzoek centraal staan. Deze deelvragen luiden dan ook als volgt.

1. Wat wordt in het kader van dit onderzoek verstaan onder Public Service Motivation?
2. Wat wordt in het kader van dit onderzoek verstaan onder de Person- Environment Fit?

De volgende deelvragen zijn voornamelijk empirisch (maar ook theoretisch en conceptueel) van aard. In de eerste plaats is het van belang om inzicht te verkrijgen in de relatie die bestaat tussen de aanwezigheid van PSM en de Job performance van medewerkers. Hiertoe is de volgende deelvraag van belang.

3. Wat is de relatie tussen Public Service Motivation en de job performance van medewerkers in gemeentelijke organisaties?

Tot slot staat in dit onderzoek met name de vraag centraal of er sprake is van een medierende rol van de Person Environment Fit in de relatie tussen de aanwezigheid van PSM en de individuele Job performance van gemeenteambtenaren. Om deze medierende rol te onderzoeken, is de laatste onderzoeksvraag opgesteld.

4. Wat is de rol van de PE-fit in de relatie tussen de mate van aanwezigheid van PSM en de Job performance van medewerkers in gemeentelijke organisaties?

Zoals uit de centrale vraagstelling blijkt, focust dit onderzoek op de relatie tussen PSM en job performance en op de rol van de PE-fit in deze relatie bij medewerkers van elf gemeenten in de regio West- Brabant. Uit de doelstelling die hierboven geformuleerd is, blijkt dat sprake is van een toetsend onderzoek. Om de relatie tussen PSM en Job Performance en de rol van de PE-fit in deze relatie te



onderzoeken, zal gebruik gemaakt worden van een kwantitatieve analyse. Aan de hand van de theorie zullen hypothesen geformuleerd worden over de aanwezigheid van relaties tussen PSM, de PE-fit en Job Performance. De deelvragen die in het kader van dit onderzoek geformuleerd zijn, geven een eerste richting aan de hypothesen die in dit onderzoek worden getoetst. De hypothesen zullen vervolgens getoetst worden aan de hand van empirische gegevens, die verzameld worden door het uitzetten van een schriftelijke vragenlijst onder de medewerkers van elf gemeenten in de Regio West-Brabant. In hoofdstuk 3 zal dieper worden ingegaan op de onderzoeksmethodiek.

### **1.3. Relevantie van het onderzoek**

#### **1.3.1. Maatschappelijke relevantie**

Op de arbeidsmarkt in zijn geheel, en dus ook op de arbeidsmarkt van de publieke sector, is een aantal trends zichtbaar. Demografische ontwikkelingen als vergrijzing en ontgroening zijn belangrijke trends waar de arbeidsmarkt de komende jaren sterk op moet inspelen. Met name in het openbaar bestuur is sprake van een sterke vergrijzing. Hierdoor zullen de komende jaren veel medewerkers in het openbaar bestuur met pensioen gaan. De golf van uitstroom, zoals deze voorspeld was, zal echter niet in dergelijke grote mate op gang komen. Daarnaast is er binnen het openbaar bestuur de afgelopen jaren sprake van bezuinigingen. Een belangrijke bezuiniging is dat de overheid kleiner moet worden. Als gevolg hiervan daalt het aantal ambtenaren. De mogelijkheden om nieuw personeel aan te nemen zijn als gevolg hiervan beperkt (ministerie van binnenlandse zaken en koninkrijksrelaties, 2013).

Het aantrekken van geschikte kandidaten in het wervingsproces is van vitaal belang voor het succes van een organisatie. Daarom zijn een adequate werving- en selectieprocedure een essentieel element van ieder goed HRM-systeem (Leisink en Steijn, 2008). Gezien de bovengenoemde trends op de arbeidsmarkt is het ook voor de overheid van belang dat de juiste mensen aangenomen worden. De fit- theorie en het concept PSM spelen een belangrijke rol bij de werving en selectie van medewerkers in de publieke sector. Onderzoeken wijzen namelijk uit dat personen die een fit hebben met de organisatie, beter presteren dan personen die deze fit niet hebben. Voor overheden kan het dan ook belangrijk zijn om personen te werven, die goed passen binnen een overheidsorganisatie (Bright, 2007: 375).

Hoewel er nog veel onduidelijkheid bestaat over de relatie tussen PSM en de performance van de medewerkers, speelt PSM wel degelijk een belangrijke rol bij de mate van fit tussen personen en een publieke organisatie. Dit impliceert dat het voor het strategisch HRM-management van belang is dat wervingsstrategieën zodanig worden ingericht dat die personen gekozen worden die beschikken over PSM, omdat deze personen eerder een fit zullen hebben met een publieke organisatie. Indien er sprake is van een fit, zullen -zo is de verwachting- de prestaties van de medewerkers ook hoger liggen.

Dit onderzoek draagt bij aan een verder begrip van de relaties tussen PSM, de PE- fit en de individuele performance van medewerkers. De resultaten van dit onderzoek kunnen dan ook een verdere bijdrage leveren aan het optimaal inrichten van wervings- en selectiestrategieën binnen de gemeenten, om de juiste personen te werven.

### **1.3.2. Wetenschappelijke relevantie**

Sinds het verschijnen van het artikel van Perry en Wise (1990) is er veel aandacht voor het concept PSM, waarbij de aandacht vooral uitgaat naar de effecten van PSM op job gerelateerde output variabelen zoals job performance (Naff en Crum, 1999; Alonso en Lewis, 2001; Perry en Hondeghem (red), 2008). Perry en Wise deden in hun artikel drie theoretische aannames over de effecten van PSM op het gedrag van individuen in de publieke sector. Een belangrijke veronderstelling is dat in publieke organisaties, PSM positief gerelateerd is aan de individuele performance van werknemers (Perry en Wise, 1990: 370). Omdat systematisch empirisch bewijs voor deze bewering ontbreekt, hebben Perry en Wise (1990) wetenschappers opgeroepen om onderzoek te doen naar deze veronderstelling. Een aantal onderzoekers heeft de afgelopen jaren gehoor gegeven aan deze oproep. De resultaten van deze onderzoeken zijn echter niet eenduidig, waardoor er nog geen harde conclusies getrokken kunnen worden over de relatie tussen PSM en job performance. Zoals we eerder zagen, blijkt daarnaast dat een aantal factoren de relatie tussen PSM en job performance beïnvloedt. Zo is onder andere de rol van de PO- fit, PSM- fit, job satisfactie en commitment onderzocht (Bright, 2007; Leijnsink en Steijn, 2009 en Vandenabeele, 2009). Dit onderzoek draagt verder bij aan de discussie of er sprake is van een performance effect van PSM (Brewer, 2008) door de medierende rol van de PE- fit te onderzoeken.

De wortels van PSM liggen daarnaast in de Verenigde Staten. Met name de bijdragen van Perry en Wise (1990) en Perry (1996) hebben geleid tot een grote stroom aan onderzoeken over PSM. Tot voor kort hadden de onderzoeken met name betrekking op de Amerikaanse situatie. Ook in Nederland was nog niet veel onderzoek gedaan naar PSM. Pas rond 2008 zijn onderzoeken naar PSM in de Nederlandse situatie op gang gekomen door onderzoeken van Steijn (2008) en Leisink en Steijn (2009). Deze onderzoeken richtten zich met name op de Nederlandse publieke sector in zijn geheel. Dit onderzoek draagt meer in zijn algemeenheid bij aan het onderzoeken van het concept PSM in Nederland en met name bij medewerkers van een gemeente.

## **1.4. Leeswijzer**

Na deze inleiding wordt in hoofdstuk twee in het theoretisch kader aandacht besteed aan de theoretische concepten die centraal staan in dit onderzoek. Daarbij zal tevens de relatie gelegd worden tussen de theoretische concepten. Dit mondt vervolgens uit in een onderzoeksmodel en een aantal hypothesen die in dit onderzoek getoetst zullen worden.

Hoofdstuk drie bevat de methodologische verantwoording. In dit hoofdstuk worden de centrale variabelen uit het theoretisch kader geoperationaliseerd en wordt aandacht besteed aan de maatregelen die getroffen zijn voor het bevorderen van de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Daarnaast wordt ingegaan op de onderzoekspopulatie, de respons en het demografisch profiel van de respondenten. Tot slot zijn de statistische methoden, die gebruikt worden, verantwoord.

Daarna komen de resultaten van het onderzoek aan bod. In hoofdstuk vier wordt aandacht besteed aan de beschrijvende statistiek. Hoofdstuk vijf richt zich vervolgens op de toetsende statistiek. In dit hoofdstuk worden de hypothesen, die in hoofdstuk twee geformuleerd zijn, getoetst. In hoofdstuk zes worden tot slot de conclusies geformuleerd. Dit leidt tot het beantwoorden van de onderzoeksvraag van dit onderzoek. Tevens zijn aanbevelingen voor vervolgonderzoek gegeven en zijn de beperkingen van dit onderzoek vermeld.



## 2. THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk staan de centrale concepten uit de vraagstelling van dit onderzoek centraal. De relevante theorieën die samenhangen met de concepten Public Service Motivation en de Person-Environment fit worden in dit hoofdstuk uiteengezet. Deze concepten zullen eveneens in onderlinge samenhang bekeken worden. Op basis van de theorie kan vervolgens een aantal hypothesen geformuleerd worden, die in het empirische gedeelte van dit onderzoek getoetst zullen worden. Tot slot wordt aan de hand van de theorie en de hypothesen het conceptuele model opgesteld.

### 2.1. Het concept Public Service Motivation

Al eeuwen bestaat het idee dat medewerkers in de publieke sector hun eigen belang opzij schuiven omdat zij het als hun plicht zien de maatschappij te dienen (Horton, 2008:18). Hedendaagse public choice theorieën gaan juist tegen dit idee en de associatie met altruïstische motieven in en claimen dat politici en ambtenaren, net als alle mensen, het eigenbelang dienen en alleen gemotiveerd worden door de wens hun eigen nut te maximaliseren (Horton, 2008: 22). Of we nu uitgaan van een public choice theorie, of aansluiten bij meer altruïstische drijfveren, bij beide ideeën speelt motivatie een belangrijke rol. Een belangrijk startpunt om het concept PSM te begrijpen, is het begrip motivatie. In het navolgende zal daarom eerst in zijn algemeenheid worden ingegaan op motivatie. Vervolgens zal verder ingezoomd worden op het concept PSM.

#### 2.1.1. Wat is werkmotivatie?

Gemotiveerd zijn betekent: bewogen worden om iets te doen. Een persoon die geen prikkel of inspiratie voelt om te handelen, is dus ongemotiveerd. Een persoon die vol energie zit of geactiveerd is richting een doel, is wel gemotiveerd. Het begrip motivatie is echter geen eenduidig begrip. Niet alleen kan er een verschil bestaan in de mate van motivatie die aanwezig is bij een persoon, ook de oriëntatie van de motivatie (welk type motivatie) kan per persoon verschillen. De oriëntatie van de motivatie heeft betrekking op de onderliggende attitudes en doelen die leiden tot actie; het heeft dus betrekking op het waarom van de acties (Ryan en Deci, 2000a).

Motivatie bestaat in vele vormen en soorten. Vanuit de inhoud van dit onderzoek zijn we met name geïnteresseerd in werkmotivatie. Pinder (1984) omschrijft werkmotivatie als volgt:

*“a set of energetic forces that originate both within as well as beyond an individual’s being, to initiate work-related behavior, and to determine its form, direction, intensity and duration”.*

In deze definitie valt een aantal concepten te onderscheiden. In de eerste plaats staat het concept kracht centraal in deze definitie. Het concept kracht is door Pinder overgenomen uit de definitie van Vroom (1964) voor motivatie. Volgens Vroom (1964:21) wordt het gedrag van een persoon geacht het resultaat te zijn van een veld van krachten die ieder een richting en een sterkte hebben. De definitie

gaat ervan uit dat er een set van krachten bestaat, wat de veelheid aan behoeften, doorzettingsvermogen, instincten en externe factoren impliceert (Pinder, 1984).

Uit de definitie blijkt daarnaast dat sprake is van beweging, waarmee verwezen wordt naar het Latijnse woord voor beweging: *move*. Daarnaast houdt de definitie rekening met zowel de interne als externe oorsprong van motivatie. Hierdoor ontstaat ruimte om het belang te aanvaarden van de karakteristieken van de werkomgeving op het gedrag van mensen, zonder uit te sluiten dat werkgedrag primair ook voortkomt van binnen uit de werknemers. De richting maakt daarnaast een belangrijk onderdeel uit van de definitie. Dit omdat het niet toereikend is om uitsluitend aandacht te besteden aan de intensiteit en de duur van werkmotivatie. Het is ook van belang om aandacht te hebben voor de specifieke doelen, waarop de motivatie energie gestuurd wordt (Pinder, 1984).

### **2.1.2. Onderscheid in intrinsieke en extrinsieke motivatie**

Van oudsher wordt vaak gebruik gemaakt van een tweetal motivatietheorieën: dualistische en multifacet theorieën. De dualistische theorieën verdelen menselijke motieven in een tweetal typen, terwijl de multifacet theorieën onderscheid maken tussen verschillende motieven zoals angst, geslacht, macht etc. Een voorbeeld van een dualistische theorie die in het kader van dit onderzoek voornamelijk van belang is, is het onderscheid dat vaak gemaakt wordt tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie (Reiss, 2012). Het verschil in intrinsieke en extrinsieke motivatie wijst op een verschil in oriëntatie van de motivatie.

Van extrinsieke motivatie is sprake bij een activiteit die uitgevoerd wordt om een separate outcome te bereiken (bijvoorbeeld iets doen om een sanctie te voorkomen) (Ryan en Deci, 2000a). Deci, Benware en Landy (1974) geven aan dat een persoon extrinsiek gemotiveerd is als hij het gedrag vertoont om een externe beloning te verkrijgen. De *Perceived locus of causality* ligt hierbij buiten de persoon.

Ryan en Deci (2000a:56) definiëren intrinsieke motivatie daarentegen als "*het uitvoeren van een activiteit voor de inherente satisfactie in plaats van voor een te scheiden uitvloeisel van de activiteit*". Als sprake is van intrinsieke motivatie dan wordt een persoon gedreven om te handelen door het plezier of de uitdaging die de persoon daarin beleeft, in plaats van het feit dat deze persoon gedreven wordt door externe prikkels, druk of beloningen (Ryan en Deci, 2000a). Hierbij wordt een persoon dus gestimuleerd door de inhoud van zijn baan. Extra monetaire beloningen zijn in dit geval niet nodig omdat de persoon de taak leuk vindt. Bij intrinsieke motivatie moet de persoon voelen dat de "*locus of causality*" in hemzelf zit. Dit betekent dat hij verantwoordelijk is voor de keuze van de activiteit die wordt uitgevoerd en hoe de tijd verdeeld wordt. Dus de notie van keuze staat centraal in het concept van zelfbeschikking (self determination). De persoon moet controle hebben over de alternatieven voor de actie en moet in staat zijn om tussen deze alternatieven te kiezen (Pinder, 1998).

Dit betekent echter niet dat mensen voor alles intrinsiek gemotiveerd zijn. Er bestaat een relatie tussen personen en taken. Voor sommige taken zijn mensen wel intrinsiek gemotiveerd, terwijl ze dat voor andere taken niet zijn en niet iedereen is intrinsiek gemotiveerd voor dezelfde taak. Omdat intrinsieke motivatie bestaat in verband tussen mensen en een taak, wordt intrinsieke motivatie ook

vaak gedefinieerd in termen dat een taak interessant is. Anderen definiëren intrinsieke motivatie in termen van tevredenheid die een persoon voelt bij intrinsiek gemotiveerde betrokkenheid bij een bepaalde taak (Ryan en Deci, 2000a).

Het onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie is daarnaast niet altijd duidelijk. Sommige wetenschappers beargumenteren namelijk dat het identificeren van intrinsieke motivatie op basis van volhardendheid van gedrag bij afwezigheid van extrinsieke prikkels geen gemakkelijke taak is. Het lijkt bijna onmogelijk om situaties te vinden waar een externe prikkels geheel afwezig zijn (Latham, 2007; Frey, 1997). Het activeren van gedrag is namelijk het resultaat van de continue interactie tussen persoonlijke en situationele invloedsbronnen (Bandura, 1977 in Latham, 2007:107). Onder andere vanwege de kritieken van andere wetenschappers op het onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie, hebben Deci en Ryan de zelfbeschikkingstheorie (Self-determination theorie) ontwikkeld.

### **2.1.3. Self-Determination theorie**

Bij de Self Determination Theorie staat het onderzoek van mensen hun inherente groeitendenzen en aangeboren psychologische behoeften die de basis zijn voor zelf motivatie centraal, maar ook de condities die deze positieve processen bevorderen (Ryan en Deci, 2000b: 68). De theorie gaat er van uit dat een sociale omgeving een direct effect heeft op de individuele motivatie en op de ontwikkeling van persoonlijkheid. Het focust op de bewuste controle (zelfbeschikking) die de actor heeft over verschillende soorten van gedrag, en hoe de input van de sociale omgeving de mate van controle beïnvloeden (Koehler en Rainey, 2008). Ryan en Deci (2000b:68) onderscheiden op basis van empirische gegevens een drietal psychologische behoeften die essentieel zijn voor het faciliteren van het optimaal functioneren van de natuurlijke neigingen om te groeien en te integreren, en voor een constructieve sociale ontwikkeling en het persoonlijke welzijn: de behoefte aan competentie, autonomie en verwantschap. Wanneer aan deze behoeften voldaan wordt, zullen de motivatie en het welzijn van een persoon verbeteren.

Binnen de SDT is voorzien in een meer gedifferentieerde benadering van motivatie. Er worden verschillende typen van motivatie onderscheiden, waarbij iedere soort specifieke gevolgen heeft voor het leren, de prestaties, persoonlijke ervaringen en het welzijn (Ryan en Deci, 2000b). Hiermee wordt met SDT de traditionele dichotomie tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie gedeeltelijk losgelaten (Vandenabeele, 2007), en wordt motivatie meer gezien in termen van de dichotomie tussen autonome motivatie en gecontroleerde motivatie (Gagne en Deci, 2005).

Een voorganger van de SDT is de Cognitieve Evaluatie Theorie (CET; Deci, 1975), die later is geïncorporeerd in de SDT (Gagne en Deci, 2005). CET heeft tot doel om de factoren die de verscheidenheid in intrinsieke motivatie verklaren, te specificeren. Bij deze theorie wordt gekeken naar sociale en omgevingsfactoren die intrinsieke motivatie faciliteren of juist ondermijnen. Volgens deze theorie is intrinsieke motivatie het sterkst aanwezig als de omstandigheden het toelaten. Dit houdt met

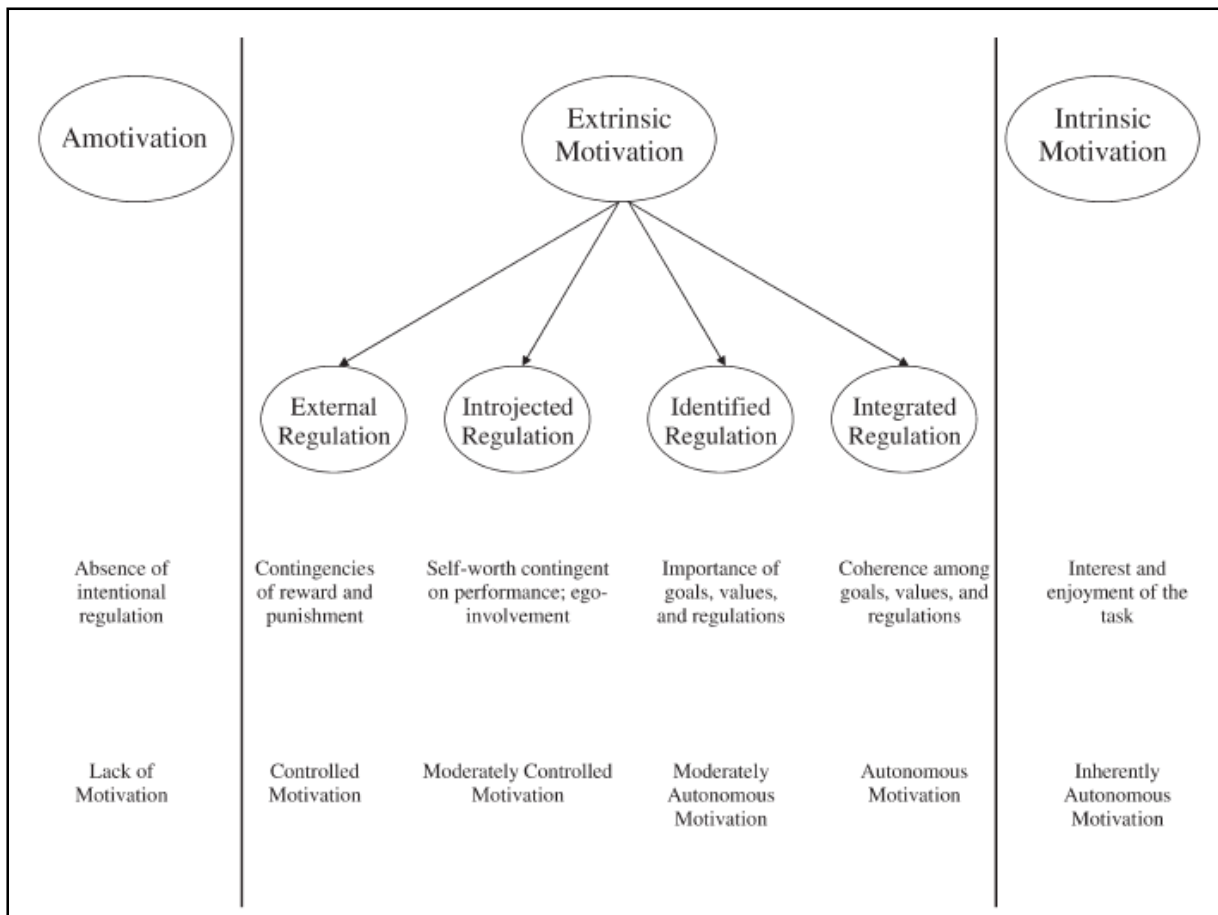
name in dat de fundamentele behoeften voor competentie en autonomie aanwezig moeten zijn (Ryan en Deci, 2000b). Wil intrinsieke motivatie van een persoon sterk zijn, dan moet de beslissing om deel te nemen in de actie autonoom genomen worden, dus niet beïnvloed worden door andere factoren dan de voorkeuren van de persoon zelf. Daarnaast draagt het gevoel dat het uitvoeren van een actie de perceptie van de competentie van een persoon vergroot, bij aan het vergroten van de intrinsieke motivatie (Koehler en Rainey, 2008:40). Daarnaast is de sociale omgeving van invloed op de intrinsieke motivatie. Onderzoeken tonen aan dat externe factoren zoals externe beloningen, maar ook deadlines, bedreigingen, sturing van buitenaf en opgelegde doelen de intrinsieke motivatie doen verminderen. Kort samengevat gaat CET er dus vanuit dat de sociale omgeving intrinsieke motivatie zowel kan faciliteren als verhinderen door het ondersteunen of juist tegenwerken van de psychologische behoeften van een persoon (Ryan en Deci, 2000b).

In 1985 hebben Ryan en Deci een tweede subtheorie binnen SDT ontwikkeld, de organische integratie theorie (OIT), om de verschillende vormen van extrinsieke motivatie en de contextuele factoren die ofwel de internalisatie en integratie van de regulatie van deze gedragingen vergroten of tegenwerken, te detailleren (Ryan en Deci, 2000b:72). Ryan en Deci onderscheiden vier vormen van extrinsieke motivatie waarbij een onderscheid gemaakt wordt in de mate waarin de motivatie uitgaat van de persoon zelf. In figuur 2.1 is de taxonomie van het menselijk gedrag zoals omschreven door Ryan en Deci weergegeven. Hierin staat het onderscheid tussen autonome en gecontroleerde motivatie centraal. Intrinsiek gemotiveerd gedrag, dat wordt aangedreven door de interesse van een persoon in activiteit zelf, is het prototype van autonome motivatie. Een belangrijk aspect van SDT is daarnaast de aanname dat extrinsieke motivatie kan variëren in de mate waarin het autonoom danwel gecontroleerd is (Gagne en Deci, 2005:334).

De meest gecontroleerde vorm van motivatie is externe regulatie. Dit is het type motivatie dat mensen hebben wanneer zij een activiteit uitvoeren om een beloning te krijgen of een negatieve sanctie of straf te ontlopen. Bij deze vorm van motivatie is de motivatie niet geïnternaliseerd en wanneer de sanctie of prikkel wegvalt, zal ook de motivatie verdwijnen (Vandenabeele, 2007). Deze vorm van motivatie is dus het minst autonoom (Ryan en Deci, 2000b).

Een tweede vorm is introjectie. Dit houdt in dat een persoon een regel in zich opneemt, maar deze niet volledig accepteert als zijn eigen regel. Het is een relatief gecontroleerde vorm van regulatie, waarbij gedrag optreedt om schuld of angst te voorkomen of om een verbetering van het ego te krijgen, zoals trots.





Figuur 2.1: Self Determination continuüm, bron: Gagne en Deci (2005:336)

Introjectie is volgens Gagne en Deci (2005) interessant omdat regulatie plaatsvindt in de persoon zelf maar het een relatief controleerde vorm van geïnternaliseerde extrinsieke motivatie is (bijv. ik werk omdat ik me dan een waardig persoon voel).

Een meer autonome vorm van extrinsieke motivatie is regulatie door identificatie. Hierbij identificeren personen zich met de waarde van een activiteit. Deze waarden worden een element van de persoon zelf, waardoor ze geïnternaliseerd worden (Vandenabeele, 2007:550). Bij deze vorm van regulatie voelen personen meer vrijheid en wilskracht omdat het gedrag meer overeenkomt met hun persoonlijke doelen en identiteit. Een persoon heeft het gevoel dat de perceived locus of causality voor het gedrag in hemzelf ligt (Gagne en Deci, 2005).

Tot slot kan er sprake zijn van geïntegreerde regulatie. In dit geval hebben mensen zich niet alleen geïdentificeerd met een waarde, maar is deze waarde ook congruent aan andere waarden en identiteiten die personen geïnternaliseerd hebben (Vandenabeele, 2007:550). Personen hebben op dat moment het gevoel dat het gedrag een integraal deel is van wat ze zijn en dat het voorkomt uit hun zelfbesef, waardoor het beschikt door henzelf is (Gagne en deci, 2005). Dit is de meeste complete vorm van internalisatie, die ertoe bijdraagt dat extrinsieke motivatie geheel autonoom kan zijn. Geïntegreerde regulatie heeft kwaliteiten gemeen met intrinsieke motivatie. Het wordt echter nog steeds gezien als een vorm van extrinsieke motivatie omdat de activiteit instrumenteel belangrijk is voor individuele doelen in plaats van dat de persoon geïnteresseerd is in de activiteit. Geïntegreerde

motivatie en intrinsieke motivatie zijn dus twee verschillende vormen van autonome motivatie (Gagne en Deci, 2005).

Beargumenteerd kan worden dat de SDT concepten van intrinsieke motivatie en internalisatie, die beide vormen zijn van autonome motivatie, van belang zijn voor PSM (Vandenabeele, 2007).

Op grond van SDT kan namelijk beargumenteerd worden dat het niet alleen intrinsiek gemotiveerde mensen zijn die over PSM beschikken. Het is ook mogelijk dat individuen waarden van de organisatie internaliseren. Door deze internalisatie worden zij autonoom gemotiveerd en willen zij het publieke belang dienen (Mostafa, 2013). PSM kan dus enerzijds gezien worden als een vorm van intrinsieke motivatie maar ook als autonome motivatie in de vorm van geïntegreerde regulatie. Ook Kjeldsen (2013) geeft aan dat PSM noch puur intrinsiek, noch puur extrinsiek is. Vanuit SDT kan PSM gezien worden als een vorm van extrinsieke motivatie die geïnternaliseerd is omdat het doel van de motivatie een resultaat buiten het individu is: namelijk het goed doen voor anderen en de samenleving. De motivatie om pro-sociaal te handelen ontstaat echter niet als gevolg van externe invloeden. Deze motivatie ontstaat in de persoon zelf als een persoonlijke wens (Kjeldsen, 2012).

#### **2.1.4. Het construct Public Service Motivation beschouwd**

Veel werknemers in de publieke sector worden geacht gemotiveerd te worden door een gevoel van service dat niet aanwezig is onder medewerkers in de private sector (Houston, 2000; Perry en Wise, 1990). Mensen die sterk gemotiveerd zijn om publieke diensten te verlenen, zullen vaker werkzaam zijn voor publieke organisaties, zullen beter presteren in een publieke organisatie en zijn meer gevoelig voor intrinsieke beloningen dan voor extrinsieke beloningen (Perry en Wise, 1990). Public Service Motivation moet echter niet verward worden met het begrip Public Sector Motivation (Groeneveld, Steijn en Van Der Parre, 2009).

Public Sector Motivation is namelijk een breder begrip. Mensen worden vanuit verschillende overwegingen gemotiveerd om te werken voor de overheid of publieke sector. Bij Public Sector Motivation spelen naast intrinsieke motieven ook extrinsieke motieven een rol in de keuze voor een baan in de publieke sector. Baanzekerheid, het carrièreperspectief, pensioensystemen en flexibiliteit in het combineren van werk en gezin zijn belangrijke motivatiefactoren gebleken in de keuze voor een baan in de publieke sector. Deze specifieke (extrinsieke) motieven voor het werken voor de publieke sector vallen buiten het begrip Public Service Motivation. Public Service Motivation, is een vorm van motivatie waarbij het draait om motieven die geassocieerd worden met het dienen van het publieke belang (Perry en Hondeghem, 2008:3). In deze paragraaf zal meer specifiek worden ingezoomd op het concept Public Service Motivation.

##### *2.1.4.1. Wat is Public Service Motivation?*

Wetenschappers gaan er al lange tijd vanuit dat medewerkers in de publieke sector verschillen van werknemers in andere sectoren (Perry en Porter, 1982). Al vele jaren gaat men ervan uit dat personen die interesse hebben in het dienen van het publieke belang, ook daadwerkelijk aangetrokken worden

door de publieke sector en minder interesse hebben in monetaire beloningen (Crewson, 1997; Houston, 2000, Perry en Wise, 1990). Een aantal onderzoeken, waaronder het onderzoek van Rainey (1982) onderschrijft deze gedachte. Om vast te stellen dat medewerkers in de publieke sector verschillen van medewerkers in de private sector, werd al eerder gebruik gemaakt van de term PSM. Rainey (1982) was de eerste die de term PSM gebruikte om de specifieke motivatie die geassocieerd wordt met de publieke sector uit te drukken. PSM werd toen voornamelijk geconceptualiseerd als altruïstische werkgerelateerde waarden of beloningsvoorkeuren zoals de wens om anderen te helpen, nuttig zijn voor de maatschappij, of deelname in betekenisvolle publieke diensten (Crewson, 1997; Rainey, 1982). Het merendeel van dit werk focuste primair op het aantonen dat medewerkers in de publieke sector intrinsieke beloningen meer waarderen dan extrinsieke of financiële beloningen dan medewerkers in de private sector (Crewson, 1997; Rainey, 1982).

Met het verschijnen van het artikel van Perry en Wise in 1990 is het begrip PSM verder geconceptualiseerd in een theoretisch raamwerk (Perry en Wise 1990 in Wright, 2008: 81), met als doel het verschil tussen medewerkers in de publieke sector en medewerkers in andere sectoren te kunnen vastleggen (Perry, 1997). Perry en Wise (1990: 368) definiëren PSM als “*de neiging van een individu om gehoor te geven aan motieven die primair en uniek voorkomen in publieke instituties en organisaties*”.

De term motieven moet hier gelezen worden als een psychologisch tekort of psychologische behoefte die aanwezig is bij een persoon en de druk die een persoon ervaart om het tekort weg te nemen/ de behoefte te bevredigen. Perry en Wise (1990) onderscheiden drie verschillende categorieën motieven die personen drijven om te werken voor de publieke sector.

- Rationele motieven houden acties in die hun basis hebben in de maximalisatie van het nut van een individu. Als voorbeeld van een rationeel motief om voor de overheid te werken wordt genoemd de kans om bij te dragen aan het formuleren van overheidsbeleid (Kelman, 1987 in Perry, 1996);
- Normen gebaseerde motieven refereren aan acties die gegenereerd worden door inspanningen om zich te confirmeren aan normen. Een van de meest vaak geïdentificeerde normatieve grondslag voor publieke dienstverlening is commitment aan het publieke belang (Perry, 1996) en het verlangen om het publieke belang te dienen (Kim, 2010)
- Gevoelsmotieven verwijzen naar die triggers van gedrag die hun basis hebben in emotionele antwoorden op verschillende sociale contexten. Als voorbeelden van gevoelsmotieven noemt Perry (1996) compassie en zelfopoffering.

Deze verschillende motieven blijken primair of exclusief geassocieerd te kunnen worden met de publieke sector. Hieruit kan afgeleid worden dat medewerkers in de publieke sector meer waarde hechten aan intrinsieke beloningen zoals het dienen van de maatschappij, het dienen van het publieke belang en het belang van het werk (Perry en Wise, 1990). Het werk van Perry en Wise waarbij drie motieven benoemd worden om PSM te verklaren, voorzien in een meer uitvoerige en op theorie

gebaseerde benadering om PSM te bestuderen dan de eerdere benaderingen vanuit intrinsieke motivatie die uitsluitend onderkenden dat altruïstische motieven bestaan in de publieke dienstverlening. Zij maakten echter nog geen onderscheid tussen normatieve en emotionele motieven en namen nog niet de mogelijkheid in overweging dat eigenbelang en rationele motieven ook een rol kunnen spelen (Bradley en Pandey, 2008).

Naast de definitie van Perry en Wise worden er in de wetenschappelijke literatuur verschillende definities gehanteerd om het begrip PSM te duiden. Vanwege de complexe natuur van het construct PSM is er, ondanks dat al meer dan twintig jaar onderzoek naar gedaan wordt, nog geen algemeen geaccepteerde definitie van PSM (Vandenabeele, 2007). De afgelopen jaren zijn er steeds meer componenten toegevoegd aan de definiëring van het concept PSM. Het steeds wijzigen van de definitie zorgt ervoor dat PSM een 'bewegend doel' is geworden (Bozeman en Su, forthcoming 2014). Onderstaand wordt een aantal definities, die in de wetenschappelijke literatuur gebruikt worden, weergegeven.

Perry en Hondeghem (2008:3) omschrijven PSM als *“motieven en acties in het publieke domein die bedoeld zijn om goed te doen voor anderen en het welzijn van de samenleving te vormen”*

Christensen en Whiting (2009:41) definiëren PSM als *“de wens om het publieke goed te dienen door loyaliteit aan de overheid en publieke instituties, commitment aan sociale rechtvaardigheid en compassie”*.

Bij veel definities wordt PSM, net als de definitie van Perry en Wise (1990), uitsluitend toegeschreven aan de publieke sector. Er zijn echter ook definities van PSM waaruit opgemaakt kan worden dat PSM ook toepasbaar is buiten de publieke sector. Dit houdt dus in dat ook individuen die niet in de publieke sector werken, beschikken over PSM. Onderzoeken wijzen daarnaast uit dat de effecten van PSM minder afhankelijk zijn van de sector waarin iemand werkzaam is dan van de publicness van een organisatie (Bozeman, 1987; Moynihan en Pandey, 2007, in Christensen en Wright, 2011). Dit houdt in dat de effecten van PSM een functie kunnen zijn van de mate waarin aan organisatie de waarden van persoon over publieke diensten deelt of voor de werknemer voorziet in de kansen om deze waarden ook daadwerkelijk in te zetten en/ of te bevredigen (Christensen en Wright, 2011). Perry, Hondeghem en Wise (2010: 682) geven dan ook aan dat PSM niet uniek toe te schrijven is aan overheidsorganisaties, hoewel zij wel aangeven dat het meer dominant aanwezig is in de publieke sector als gevolg van de expliciete mandaat van de publiek diensten van entiteiten van de overheid.

Onderzoekers hebben in de loop van de jaren de eerste conceptualisering van PSM, waarbij de focus sterk ligt bij overheidsorganisaties dus steeds vaker losgelaten. Dit blijkt ook uit de verschillende conceptualisering van PSM die in omloop zijn.

Rainey en Steinbauer (1999: 20) omschrijven PSM bijvoorbeeld als *“een algemene altruïstische motivatie om het belang van een gemeenschap, staat, natie of mensheid te dienen”*.

Brewer en Selden (1998: 417) omschrijven PSM daarnaast als: *“the motivational force that induces individuals to perform meaningful public service.*

Vandenabeele, Scheepers en Hondeghem (2006:15) omschrijven PSM als *“the beliefs, values and attitudes that go beyond self- interest or organizational interest, that concern the interest of a larger political entity and that induce, through public interaction, motivation for targeted action”.*

In 2007 (p. 547) heeft Vandenabeele vervolgens een overkoepelende definitie voor PSM ontwikkeld waarin hij PSM als volgt beschrijft: *“het geloof, de waarden en houdingen die verder gaan dan eigen belang en het belang van de organisatie en die betrekking hebben op het belang van een grotere politieke entiteit en die individuen motiveren om dienovereenkomstig te handelen wanneer dat nodig is.”* Kjeldsen en Jacobsen (2013: 901) omschrijven PSM ten slotte als *“de pro-sociale motivatie van een individu om goed te doen voor anderen en de samenleving door het leveren van publieke diensten.”*

Hoewel de definities voor PSM van elkaar verschillen, hebben ze wel allemaal een gemeenschappelijke focus op de motieven en acties in het publieke domein die bedoeld zijn om goed te doen voor anderen en om het welzijn van de samenleving te vormen (Perry en Hondeghem, 2008:3). Hiermee komt de focus ook meer te liggen op het verlenen van diensten voor de samenleving.

Hondeghem en Perry (2009: 6) hebben dan ook de volgende definitie ontwikkeld:

*‘de oriëntatie van een individu om diensten aan mensen te verlenen, met het doel om goed te doen voor anderen en de samenleving’.*

Daarnaast worden vergelijkbare concepten gebruikt, die in zijn geheel geen gebruik maken van de PSM-terminologie, maar gebruik maken van termen zoals de Public Service Ethos (Vandenabeele, 2008a). Hoewel deze concepten niet altijd geframed worden in dezelfde termen als PSM, overlappen zijn wel substantieel met het concept PSM. Iedere overheid heeft zijn eigen unieke publieke waarden die de fundamentele overtuiging en idealen van politici, ambtenaren en het publiek over het regime weerspiegelen.

#### *2.1.4.2. De ontwikkeling van een meetschaal voor PSM en zijn problemen*

##### De PSM schaal van Perry

Perry heeft in navolging van zijn eerdere studie in 1996 als eerste een meetschaal ontwikkeld voor PSM. Hierin worden vier dimensies onderscheiden op basis van de drie motieven zoals in paragraaf 2.1.4.1 omschreven:

- aantrekking tot het maken van beleid;
- commitment aan het publieke belang;
- compassie; en
- zelfopoffering.

Dit zijn generieke publieke waarden die zijn bekrachtigd als een basis voor PSM in de westerse wereld (Vandenabeele en Hondeghem, 2004 en Camilleri, 2006 in Vandenabeele, 2008b: 1090). Drie van deze subschalen verwijzen rechtstreeks naar de drie motieven die Perry en Wise onderscheiden. Aantrekking tot het maken van beleid, verwijst naar de rationele motieven, commitment met het publieke belang hangt samen met de normgebaseerde motieven en compassie hangt samen met gevoelsmotieven (Perry, 1999, 2000). Zelfopoffering werd behouden als onafhankelijke dimensie vanwege de historische connectie met de percepties over de publieke dienstverlening (Kim en Vandenabeele, 2010).

Het werk van Perry (1996) heeft geleid tot een schaal met 24 items, waarmee de vier subschalen van PSM gemeten worden. Perry (1996, 1997) geeft aan dat iedere dimensie een verschillende en potentieel unieke vorm van PSM vertegenwoordigt. Als gevolg hiervan moeten de vier dimensies onafhankelijk bestudeerd worden omdat ze samenhang vertonen met verschillende variabelen of een verschillende samenhang vertonen met dezelfde variabelen (Wright, 2008).

Belangrijk in het onderzoek naar PSM, is vervolgens het verbeteren van de meetschaal voor PSM geworden. Niet voor niets geeft Perry (2014) aan dat er sinds het verschijnen van het artikel van Rainey in 1982 twee golven van onderzoek naar PSM te onderscheiden zijn. Deze twee golven worden in grote mate gedomineerd door het definiëren en ontwikkelen van een meetschaal (golf 1) en het verder verkennen, bekrachtigen en internationaal verspreiden van het concept PSM vanaf 2000 (golf 2) (Perry, 2014).

#### Perry's schaal en internationale verschillen

Uit veel onderzoeken die volgden na 1996 is duidelijk geworden dat de oorspronkelijke schaal van Perry zo zijn beperkingen heeft. Een van deze beperkingen is dat de basis van PSM voornamelijk in de Verenigde Staten ligt. De schaal van Perry bleek met name geschikt voor het meten van PSM in de Verenigde Staten en andere Angelsaksische landen. Het blijkt echter dat de bruikbaarheid in andere regio's minder is omdat de inhoud van PSM in andere landen anders kan zijn (Vandenabeele, 2008b). Norris (2003, in Vandenabeele, 2008a en in Vandenabeele en Van de Walle, 2008) heeft namelijk aangetoond dat publieke waarden, die een basis kunnen zijn van PSM, verschillen per regio. Vandenabeele en Van de Walle (2008, in Kim en Vandenabeele, 2010) omschrijven daarnaast dat PSM weliswaar een min of meer universeel concept is, maar dat hun constituerende dimensies niet universeel hoeven te zijn. Historische en institutionele verschillen kunnen de verschillende patronen van PSM verklaren in verschillende landen (Kim en Vandenabeele, 2010: 702). Daarnaast concluderen Moynihan en Pandey (2007) dat ook de opleiding, professionele socialisatie en karakteristieken van de organisatie de mate van aanwezigheid van PSM bij personen beïnvloeden.

#### Zorgen om de PSM schaal van Perry

De afgelopen jaren zijn de onderzoeken naar PSM in met name Europa en Azië ook enorm toegenomen. Juist doordat ook in andere landen het onderzoek naar PSM op gang is gekomen, blijkt

dat de meetschaal van Perry geplaagd wordt door met problemen in landen buiten de Verenigde Staten. Kim (2010) benoemt een drietal zaken van de PSM schaal van Perry die nader aandacht behoeven.

In de eerste plaats vraagt hij zich af of de items die de subdimensie 'aantrekking tot het maken van beleid (APS)' meten, wel geschikt zijn om de rationele basis van PSM te duiden. Motieven zoals participatie in het proces van het maken van beleid en commitment voor een publiek programma omdat je je met dit programma identificeert, zijn van nature rationeel (Perry en Wise, 1990). De items die APS meten vragen echter niet of respondenten aangetrokken worden tot het maken van beleid, maar of ze een hekel hebben aan politiek, politici en politieke fenomenen. Om deze reden pleit Kim (2009, 2010) voor het ontwikkelen van een nieuwe sub-schaal voor de dimensie APS, waarbij meer rekening gehouden wordt met de rationele motieven van het concept PSM.

In de tweede plaats heeft Kim zijn zorgen over de dimensies van PSM geuit. Perry (1996) gaat in zijn meting uit van vier dimensies die PSM meten. Bij verschillende onderzoeken blijkt echter dat drie dimensies beter aan lijken te sluiten bij de context van een land. De dimensies 'Commitment aan het publieke belang (CPS)' en 'Zelfopoffering (SS)' blijken in veel gevallen empirisch niet van elkaar te onderscheiden waardoor deze samengevoegd worden tot een dimensie (Vandenabeele, 2008a). Ook in het onderzoek van Perry (1996) bleken de dimensies CPS en SS in hoge te mate te correleren.

Tot slot is de vraag gerezen of PSM gedefinieerd moet worden als een formatieve of als een reflectieve meting. Bij een reflectieve meting wordt ervan uitgegaan dat de verschillende dimensies van, verschillende manifestaties zijn van het PSM construct en als zodanig dus de inhoud van PSM reflecteren. Formatieve metingen gaan ervan uit dat PSM gedefinieerd wordt als de outcome van de dimensies (Kim, 2010). Uit het onderzoek van Kim (2010) blijkt dat de richting van de relatie tussen de verschillende dimensies van PSM gezien moet worden als een formatief model. PSM moet gezien worden als een aggregaat construct, dus PSM is een samenstelling van de dimensies. PSM wordt gevormd door een combinatie van verschillende dimensies en iedere dimensie voorziet in een unieke bijdrage aan PSM. De mate van PSM van een bepaald persoon wordt vastgesteld door de dimensies Attraction to policy making, commitment to public interest, compassion en self- sacrifice. Het weglaten van dimensies betekent het weglaten van een deel van PSM en dus ook het veranderen van de betekenis van PSM. Kim (2010) en Kim en Vandenabeele (2010) concluderen dan ook dat alle dimensies die PSM vormen, meegenomen moeten worden in een studie naar PSM.

#### Verschillende meetwijzen

Een tweede probleem waar het onderzoek naar PSM mee te kampen heeft, is dat -ondanks bijna 20 jaar onderzoek naar PSM- de generaliseerbaarheid van de structuur van de dimensies van Perry en de items van PSM nog niet bevestigd zijn (Kim, 2010). Dit heeft er alles mee te maken dat in verschillende onderzoeken PSM op een andere wijze wordt gemeten.

Veel studies naar PSM onderzoeken de vier dimensies niet apart maar voegen de dimensies samen in een algemene score voor PSM door de items van de verschillende dimensies op te tellen in een aggregatie, formatieve meting (Wright, 2008: 83; Wright, Christensen en Pandey, 2013:201).

Multidimensionele benaderingen om PSM te meten, zijn echter ook niet zonder beperkingen. Hoewel de metingen dezelfde conceptuele en empirische basis hebben, verschillen de metingen op het gebied van het aantal en het type dimensies die worden meegenomen. Zo heeft Vandenaabeele (2008a) bijvoorbeeld een extra dimensie 'democratic governance' aan het construct PSM toegevoegd. Deze dimensie bevat een aantal extra elementen die van belang kunnen zijn voor de mate van PSM in de Europese context, zoals gelijkheid, duurzaamheid en verantwoordelijkheid. In andere onderzoeken worden juist dimensies weggelaten of worden een of meer dimensies met elkaar gecombineerd.

Voor de verschillende metingen die in omloop zijn, noemen Wright, Christensen en Pandey (2013) drie verschillende motieven. In de eerste plaats geven verschillende onderzoekers aan dat het noodzakelijk is te onderkennen dat er potentiële verschillen bestaan in PSM tussen verschillende culturen. In de tweede plaats stellen sommige onderzoekers voor om dimensies weg te laten of samen te voegen om zwakheden in de psychometrische eigenschappen van de bestaande schalen tegen te gaan (Wright, Christensen en Pandey, 2013). In een aantal onderzoeken werd namelijk aangetoond dat er sprake was van een dermate hoge correlatie tussen een of meer van de vier oorspronkelijke dimensies, dat dit vragen oproept of de vier dimensies wel van elkaar te onderscheiden zijn. Daarnaast bleek in een aantal onderzoeken de interne betrouwbaarheid van een of meer dimensies niet acceptabel te zijn. In de derde plaats zijn er onderzoekers die dimensies weglaten of samenvoegen omdat zij zich zorgen maken over het feit dat de lengte van de oorspronkelijke schaal het gebruik van deze schaal beperkt of dat het leidt tot een respons bias of moeheid van de respondent (Wright, Christensen en Pandey, 2013).

Onderzoekers maken daarnaast vaak gebruik van een globale meting om snel het algemene niveau van PSM vast te kunnen stellen zonder dat het volledige gamma van dimensies van een construct geïdentificeerd, vastgesteld of gewogen moet worden (Wright, Christensen en Pandey, 2013). Een van de meest gebruikte metingen van PSM is een globale single item meting, die de beloningsvoorkeur of verwoording van waarden meet. In deze meting worden respondenten ondervraagd over hun wens om anderen te helpen, goed te doen voor de samenleving of deel te nemen aan betekenisvolle publieke diensten (Wright, Christensen en Pandey, 2013). Daarnaast maakt een aantal onderzoeken gebruik van een globale meting van PSM waarbij een multipole item unidimensionele schaal ontwikkeld wordt van vijf items uit de oorspronkelijke schaal van Perry (Brewer en Selden, 1998; Alonso en Lewis, 2001; Kim, 2005; Wright en Pandey, 2008).

Als gevolg hiervan zijn de mogelijkheden om onderzoeken naar PSM te generaliseren, interpreteren en op basis van deze onderzoeken de theorie verder uit te bouwen, beperkt door de kennis over de validiteit en gelijkwaardigheid van deze metingen (Wright, 2008). De benadering van Perry en Wise lijkt echter het meest veelbelovend te zijn omdat het voorziet in een gesofisticeerde conceptualisering van PSM die zijn basis vindt in de motivatietheorie.



### 2.1.4.3. De effecten van PSM op Job Performance

De theorie van PSM wordt meestal gebruikt om te suggereren dat personen met een hoge mate van PSM eerder geneigd zullen zijn om voor de overheid te werken omdat daar meer kansen geboden worden om betekenisvolle publieke dienstverlening te leveren. Daarnaast wordt ervan uitgegaan dat deze personen beter presteren in en meer tevreden zijn met banen in de publieke sector omdat zij dit soort werk zien als een intrinsieke beloning (Wright en Grant, 2010). Dit hangt nauw samen met de drie theoretische aannamen die Perry en Wise in 1990 deden:

1. hoe groter de mate van PSM bij een individu, hoe eerder een individu zich aangetrokken voelt tot het werken in de publieke sector;
2. in publieke organisaties is PSM positief gerelateerd aan de individuele performance;
3. publieke organisaties die individuen aantrekken met een hoge mate van PSM zijn minder afhankelijk van utilitaire prikkels om de individuele performance effectief te managen.

Uit de tweede theoretische aanname komt expliciet naar voren dat PSM dus een weg naar betere prestaties van medewerkers kan zijn (Brewer, 2008). De afgelopen jaren zijn er dan ook verscheidene onderzoeken uitgevoerd naar de relatie tussen PSM en de performance van werknemers. Naff en Crum (1999) vonden in hun onderzoek onder medewerkers bij de federale overheid in de Verenigde Staten een significante relatie tussen PSM en de performance van medewerkers.

In 2001 hebben Alonso en Lewis eveneens onderzoek gedaan naar de rol van PSM in de individuele performance van medewerkers door twee steekproeven onder federale medewerkers te onderzoeken. Zij vonden tegenstrijdige bewijzen van de relatie tussen PSM en Performance. Slechts in een steekproef kon worden aangetoond dat PSM positief gerelateerd is aan performance. Alonso en Lewis (2002:376) concluderen dan ook dat *'de relatie tussen PSM en Performance niet robuust genoeg is om in meerdere datasets, met meerdere specificaties van modellen en sleutelvariabelen duidelijk naar voren te komen'*.

Omdat in eerdere onderzoeken de relatie tussen PSM en performance niet eenduidig was, was Bright (2007) als een van de eersten geïnteresseerd in de vraag waarom onderzoekers er niet in geslaagd zijn om consistent bewijs te vinden voor de directe invloed van de aanwezigheid van PSM op de job performance van medewerkers in de publieke sector. Bright vermoedde dat de relatie gemedieerd wordt door de PO-fit en heeft dit model in 2007 getest. Het onderzoek van Bright toonde aan dat de relatie tussen PSM en Performance volledig gemedieerd werd door de PO-fit, PSM droeg slechts indirect bij aan het vergroten de performance doordat PSM van invloed was op de PO-fit.

Leisink en Steijn (2009) hebben vervolgens onderzoek uitgevoerd naar de medierende rol van de PSM-fit op de relatie tussen PSM en onder andere performance. In dit onderzoek werd geen directe relatie gevonden tussen PSM en job performance. De invloed van PSM op job performance werd pas significant op het moment dat de variabele PSM-misfit in het model werd toegevoegd.

Daarnaast heeft Vandenabeele (2009) onderzoek gedaan naar de relatie tussen PSM en Performance met arbeidsatisfactie en organisatiecommitment als medierende variabelen. Vandenabeele concludeerde op basis van zijn onderzoek dat er een directe positieve relatie aanwezig is tussen PSM

en Performance. Er was in het onderzoek sprake van enige mediatie, maar de mediatie-effecten verschilden voor de verschillende dimensies van PSM (Vandenabeele, 2009).

Het probleem met performance is, dat het concept op meerdere wijzen uitlegbaar is, omdat veel mensen verschillende percepties hebben bij performance, met name in de publieke sector. En wanneer er al overeenstemming is over het meten van performance, dan nog is het moeilijk om de effecten van bijvoorbeeld PSM op de performance te meten omdat talloze andere factoren van invloed zijn op de performance, zoals de loonstructuren, opleidingsniveau, institutionele context, andere motivatievariabelen etc. (Andersen en Serritzlew, 2012). Dit kan tevens een verklaring zijn voor het feit dat er maar weinig empirisch bewijs aanwezig is voor de theoretische aanname dat PSM rechtstreeks leidt tot een hogere performance.

Brewer (2008) geeft voor de verschillende resultaten in het onderzoek naar de relatie tussen PSM en performance juist als verklaring dat PSM een multidimensioneel concept is. De vier dimensies die de PSM-schaal vormen hebben ieder een unieke inhoud, covariantie en mogelijke outcome. Volgens Brewer zijn sommige dimensies van PSM hierdoor sterker te linken aan performance. Hieruit volgt meteen dat andere dimensies minder sterk, niet of zelfs negatief gerelateerd zijn aan performance.

Opvallend is daarnaast dat in de meeste onderzoeken naar de relatie tussen PSM en performance gebruikt wordt gemaakt van de zogenoemde self reported performance. Uitzondering hierop zijn de recente onderzoeken van Belle (2012, 2014). Belle maakt in zijn onderzoeken onder verplegers in een publiek ziekenhuis gebruik van experimenten om performance effecten te meten. Metingen van self reported performance hebben echter wel hun waarde. De belangrijkste waarde is dat het mogelijk is om een meting te krijgen van iedere groep medewerkers, ook al zijn de taken moeilijk of onmogelijk te meten. De meting kent echter ook zijn beperkingen. Als eerste kunnen self reported metingen onbetrouwbaar zijn; sommige werknemers hebben een vooringenomen perceptie van hun eigen prestaties, en sommige groepen zullen een positiever beeld schetsen van hun eigen prestaties. Daarnaast wordt het bepalen van de definitie voor performance neergelegd bij de medewerker zelf. Dit impliceert dat een subjectieve meting van performance gebaseerd wordt op verschillende concepties van wat een goede prestatie nu eigenlijk is (Andersen en Serritzlew, 2012).

## **2.2. De Person- Environment Fit**

De fit tussen werknemers en hun werkomgeving is een van meest onderzochte onderwerpen over het gedrag van werknemers binnen organisaties (Kristof- Brown, Zimmerman en Johnson, 2005). De meeste werknemers in een organisatie zullen, misschien onbewust, ook wel bekend zijn met het concept van de fit. Personen die op zoek zijn naar een baan kiezen voor een organisatie op basis een waargenomen fit met een baan en een organisatie. Mensen ontwikkelen en gebruiken percepties van fit bij de keuzen die zij in hun loopbaan maken (Cable en de DeRue, 2002). Het concept van de

Person Environment fit (hierna PE-fit) gaat, kort gezegd, over de match die bestaat tussen de karakteristieken van een persoon en zijn werkomgeving.

Het concept van de Person- Environment congruentie vindt zijn basis in de interactionistische theorie van gedrag. De interactionistische theorie gaat ervan uit dat noch persoonlijke karakteristieken, noch situationele beperkingen het grootste deel van de variantie in variabelen van gedrag en houdingen van personen verklaren. Het draait juist om de *interactie* tussen persoonlijke en situationele variabelen die de grootste variantie voor haar rekening neemt (Muchinsky en Monahan, 1987: 286). Het draait hier om de mate van fit of match tussen de twee sets van variabelen bij het produceren van significant positieve (of negatieve) outcomes. Het is dan ook niet verwonderlijk dat er zowel in de wetenschap als in de managementliteratuur veel aandacht is voor het doorgronden van de PE-fit. Het beïnvloedt immers de outcomes van een werknemer in iedere fase van zijn loopbaan, waaronder beslissingen om voor een organisatie te gaan werken, intenties om een organisatie te verlaten, arbeidssatisfactie en performance (Greguras en Diefendorff, 2009).

In deze paragraaf zal dieper worden ingegaan op het concept PE-fit. Allereerst een onderscheid gemaakt worden tussen een complementaire en een supplementaire fit. Vervolgens zullen de verschillende domeinen van de PE-fit besproken worden. Tot slot zal worden ingegaan op welke wijze de fit gemeten wordt.

### **2.2.1. Complementaire en supplementaire fit**

Bij de conceptualisering van de PE-fit maken Kristof- Brown et al. (2005), onderscheid tussen een complementaire en een supplementaire fit (zie ook Muchinsky en Monahan, 1987). Volgens Muchinsky en Monahan (1987) blijken er systematische verschillen te bestaan in de outcomevariabelen die geassocieerd worden met deze twee typen fit. In deze paragraaf zullen de twee typen fit omschreven worden.

Een supplementaire fit bestaat als het individu en de omgeving gelijk zijn (Kristof- Brown et. al, 2005:288). Muchinsky en Monahan (1987: 269- 270) omschrijven supplementaire fit als *“het feit dat een persoon in een omgeving past omdat hij of zij de omgeving aanvult, verfraait of hij of zij karakteristieken bezit die gelijk zijn aan andere individuen in de omgeving”*. Mensen willen bijvoorbeeld onderdeel uitmaken van een organisatie omdat zij het beeld hebben dat deze organisatie dezelfde waarden, belangen, doelen en normen heeft. Mensen hebben de perceptie dat zij goed passen omdat ze gelijkwaardig of gelijk zijn aan andere mensen die over dezelfde eigenschappen beschikken (Muchinsky en Monahan, 1987).

Een complementaire fit treedt op als de karakteristieken van een persoon de omgeving compleet maken of zij iets toevoegen wat gemist wordt. De omgeving wordt hier gezien als of onvolledig of als een omgeving die nog een bepaald type persoon nodig heeft om effectief te kunnen zijn. De zwakheid of behoefte van de omgeving wordt gecompenseerd door de kracht van de persoon, en vice versa

(Muchinsky en Monahan, 1987: 271). De complementaire basis van de Person- Environment congruentie is de logica achter de meeste selectieprocedures bij het werven van personeel. De logica van een goede fit tussen een sollicitant en een organisatie is dat de sollicitant die karakteristieken heeft die de organisatie nodig heeft. Het draait hierbij vooral om het vinden van “de juiste persoon voor de juiste job” (Muchinsky en Monahan: 1987: 272). Deze bewering van Muchinsky en Monahan komt overeen met de opmerking van Kristof- Brown et. al (2005) dat complementaire conceptualiseringen van de fit met name de Person- Job fit literatuur domineren terwijl de supplementaire fit de focus voor de andere drie soorten fit (Person Organization-fit, Person Group-fit en Person Supervisor-fit) is.

Naast het onderscheid tussen een complementaire en een supplementaire fit, kan er bij de verschillende vormen van congruentie een onderscheid gemaakt worden tussen de needs- supply en de demands-abilities. Vanuit het perspectief van de needs-supply ontstaat er een fit wanneer een organisatie de behoeften, wensen en voorkeuren van een individu bevredigt. In tegenstelling tot de needs-supply gaat het perspectief van de demands- abilities er van uit dat een fit optreedt als een individu beschikt over de vaardigheden die vereist zijn om tegemoet te komen aan de behoeften van de omgeving (Kristof, 1996).

Op basis van het onderscheid tussen needs-supplies en demands-abilities heeft Kristof (1996) de definitie van Muchinsky en Monahan (1987) uitgebreid. Volgens Kristof- Brown et.al. (2005: 288) treedt een complementaire fit op als de vaardigheden van een individu samenkomen met de behoeften van de omgeving (demands- abilities fit) en als de behoeften van een individu gevonden worden in de voorzieningen van de omgeving (needs- supplies- fit). Een complementaire fit treedt dus op als de karakteristieken van een individu een gat opvullen in de huidige omgeving en omgekeerd.

Een essentieel verschil tussen de complementaire en de supplementaire modellen zit in de definitie van de omgeving. In het supplementaire model wordt de omgeving omschreven volgens de mensen die zich in deze omgeving bevinden. In het complementaire model wordt de omgeving apart gedefinieerd van de mensen die zich in de omgeving bevinden. In plaats daarvan wordt de omgeving omschreven volgens de vraag en behoeften van die omgeving. Bijvoorbeeld de vaardigheden en karakteristieken van een persoon worden gematched met de (werk) behoeften van de omgeving (Muchinsky en Monahan, 1987: 272). De basis van een goede fit is vanuit het complementaire perspectief een fit die primair bedoeld is voor het bereiken van doelen van de organisatie (Muchinsky en Monahan, 1987).

### **2.2.2. De Domeinen van de PE- fit**

Net zoals er bij PSM verschillende definities bestaan voor het concept, zo ook is dit het geval bij de PE- fit. Schneider (2001, in Kristof- Brown et. al. (2005)) omschrijft de PE- fit dan ook als een “*syndroom met veel verschillende verschijningen*”. Kristof-Brown et al. (2005: 281) omschrijven in hun meta-analyse PE- fit als “*de compatibiliteit tussen een individu en de werkomgeving die optreedt als hun karakteristieken goed bij elkaar passen*”. Zij geven echter aan dat ondanks, of juist door de

eenvoud van de definitie, verschillende typen van fit de aandacht krijgen. Kristof-Brown et al. (2005) hebben daarom in hun meta analyse getracht de vier cruciale domeinen van de PE-fit samen te vatten. Deze vier cruciale domeinen zijn de Person- Job fit , de Person- Organization fit, de Person- Group fit en de Person- Supervisor fit. In het navolgende zal nader worden ingegaan op de vier domeinen van de PE-fit.

#### *Person- Organization- fit*

Person- Organization fit (hierna PO-fit) is een onderwerp dat al jaren veel aandacht krijgt van zowel wetenschappers als managers van organisaties. In essentie draait het bij onderzoek naar de PO-fit om de antecedenten en consequenties van de comptabiliteit tussen mensen en de organisatie waarin zij werken (Kristof, 1996). Over de definitie van de PO-fit is al veel verwarring geweest als gevolg van de vele bestaande conceptualiseringen en operationaliseringen van het concept. Dit wordt tevens veroorzaakt door het feit dat er van slechts sprake is van een klein onderscheid tussen de andere vormen van de PE-fit (Judge en Ferris, 1992; Rynes en Gerhart, 1990 in Kristof, 1996).

Kristof (1996) heeft getracht een definitie van de PO- fit te formuleren, die recht doet aan de verschillende conceptualiseringen die bestaan. Hierbij houdt zij tevens rekening met het onderscheid in de complementaire en de supplementaire fit en het perspectief van de needs-supply en de demands-abilities. Kristof (1996) hanteert de volgende definitie: *“de comptabiliteit tussen mensen en organisaties die optreedt wanneer a) minstens een entiteit voorziet in hetgeen de ander nodig heeft, of b) beide entiteiten dezelfde fundamentele karakteristieken delen, of c) wanneer beide optreden”*.

Bij de percepties over de PO-fit wordt het meest gerefereerd aan beoordelingen over congruentie tussen de persoonlijke waarden van een werknemer en de cultuur van een organisatie (Cable en De Rue, 2002).

#### *Person- Job fit*

Terwijl de PO-fit focust op de waarden van personen en organisaties, focust de Person- Job fit (hierna PJ- fit) op de vaardigheden van werknemers, de talenten en de vereisten van de baan (Cable en de Rue, 2002). De PJ-fit is een van de meest bestudeerde type van de PE-fit. De PJ-fit gaat over de comptabiliteit van een individu met een specifieke baan (Kristof, 1996). De PJ- fit wordt gedefinieerd als *“de comptabiliteit tussen de karakteristieken van een persoon en die van het werk of de taken die uitgevoerd worden op het werk* (Sekiguchi, 2007 in Leisink en Steijn, 2008:120).

De PJ- fit wordt meestal bestudeerd vanuit het perspectief van de demands- abilities (Leisink en Steijn, 2008; Cable en De Rue, 2002, Kristof- Brown, 2000). Edwards (1991) maakt in de definitie van de PJ-fit gebruik van het onderscheid in de needs-supply en demands- abilities. Dit leidt tot de volgende definitie voor PJ-fit: *“de fit tussen de vaardigheden van een persoon en de vereisen van de baan (demands- abilities) of de fit tussen de wensen van een persoon en de kenmerken van een baan (needs-supplies).”*

Het werk moet in dit kader gezien worden als de taken die een persoon wordt geacht uit te voeren in ruil voor een baan, evenals de karakteristieken van deze taken. De PJ-fit moet dus beoordeeld worden in relatie tot de taken die uitgevoerd worden en niet in relatie met de organisatie waarin de baan zich bevindt (Kristof, 1996).

#### *Person- Group fit*

Omdat binnen organisaties steeds meer gewerkt wordt in teamverband, wordt de Person- Group fit (hierna PG-fit) als onderdeel van de PE-fit een steeds belangrijker construct. De PG- fit wordt gedefinieerd als “*de comptabiliteit tussen individuen en hun werkgroep*”. De definitie van werkgroep kan verschillen van een kleine groep van mensen die rechtstreeks samenwerken tot iedere identificeerbare sub afdeling van een organisatie (Kristof, 1996).

#### *Person- Supervisor fit*

Een laatste vorm van PE-fit bestaat in de tweevoudige relatie tussen individuen en anderen in hun werkomgeving. Deze tweevoudige fit kan bestaan tussen collega's onderling, ondergeschikten en hun leidinggevenden, sollicitanten en recruiters en mentoren en hun beschermelingen. De fit die het meest onderzocht is, is de fit die bestaat tussen een werknemer en zijn leidinggevende (Kristof- Brown et. al, 2005). Deze fit wordt ook wel aangeduid als de person- supervisor fit.

### **2.2.3. Vier unieke typen fit**

Op basis van hun meta- analyse concluderen Kristof- Brown et. al (2005) dat deze vier typen van fit slechts matig gerelateerd zijn aan elkaar. De resultaten van het onderzoek ondersteunen de uniekheid van ieder type fit (2005: 315-316).

Uit het onderzoek van Kristof- Brown et al. (2005) komt naar voren dat de verschillende typen fit van invloed zijn op gedragsuitkomsten, waaronder performance en turnover (p. 317). Ieder type fit heeft daarbij een andere invloed op het gedrag of houdingen van werknemers. Zo blijkt uit de onderzoeksresultaten van Kristof- Brown et.al. bijvoorbeeld dat tevredenheid met het werk sterker gerelateerd is aan de PJ- fit dan aan de PO-, PG- en PS- fit. Commitment met de organisatie is daarnaast het sterkst gerelateerd aan de PO-fit. De aantrekkingskracht tot de organisatie wordt voornamelijk beïnvloed door de PO- fit en de PJ- fit. De relatie tussen performance en de verschillende typen fit was in de meta- analyse echter minder helder. De relatie met de overall performance was vergelijkbaar voor PJ-, PG- en PS- fit maar de relatie met de PO-fit was substantieel kleiner.

De resultaten van het onderzoek laten daarnaast zien dat de PE-fit een Multi-dimensionaal concept is dat bestaat uit meervoudige subtypen van fit (Law, Wong en Mobley, 1998 in Kristof- Brown et al, 2005: 316) met ieder hun eigen effecten op verschillende soorten houdingen en gedrag van medewerkers.

#### **2.2.4. Het meten van de Fit**

Een belangrijk verschil tussen verschillende typen fit-studies is de meting van het concept Fit. Kristof-Brown et. al. (2005) maken onderscheid tussen de perceived fit, de subjective fit en de objective fit.

De perceived fit is een vorm van een directe meting omdat een individu een beoordeling geeft van de comptabiliteit tussen de persoon en de omgeving. De perceived fit wordt meestal gemeten door personen te vragen om aan te geven in welke mate zij geloven dat sprake is van een fit met de omgeving (Tak, 2010). Bij een subjectieve fit wordt een fit indirect beoordeeld door de vergelijking van variabelen op het gebied van de persoon en de omgeving die gerapporteerd worden door dezelfde persoon. Er is sprake van een objectieve fit wanneer de fit indirect berekend wordt door het vergelijken van de variabelen over de persoon en de omgeving, die gerapporteerd worden door verschillende bronnen. De objectieve fit wordt meestal gemeten door personen te vragen om separaat een waarde toe te kennen aan de individuele en omgevingskenmerken en deze karakteristieken met elkaar te vergelijken (Tak, 2010),

De perceived fit, subjective fit en objective fit verschillen niet alleen van elkaar in de wijze waarop de concepten gemeten worden, maar ook in wat zij conceptueel representeren. De perceived fit staat de grootste cognitieve manipulatie toe omdat de beoordeling van de fit in het hoofd van de respondent wordt gedaan. Hierdoor wordt toegestaan dat zij een eigen wegingsfactor kunnen bepalen voor de verschillende aspecten voor de omgeving. Dit staat toe dat er individuele verschillen in belangrijkheid en opvallendheid van verschillende dimensies worden vastgelegd in de waardering. Indirecte metingen vereisen echter gescheiden waarderingen over specifieke dimensies over de persoon en de omgeving; elke dimensie wordt gelijk gewogen (Kristof- Brown, 2005).

Uit empirisch onderzoek is gebleken dat directe metingen van de fit beter en sterker de outcomes voorspellen dan indirecte metingen (Kristof- Brown, 2005). Daarnaast voorspellen percepties over een fit beter de keuze van mensen dan de daadwerkelijke congruentie tussen mensen en hun omgeving (Kristof, 1996; Cable en De Rue, 2002). Daarnaast blijkt uit onderzoek dat de perceptie van een fit het beste individuele outcomes voorspelt (Cable en Judge, 1997 en Lauver en Kristof- Brown, 2001).

#### **2.2.4. De conceptualisering van de PE-fit door Cable en De Rue (2002)**

Vanuit het perspectief van PSM zijn de PO- fit en de PJ- fit het meest relevant (Leisink en Steijn, 2008: 120). Daarnaast blijkt uit de bestaande wetenschappelijke literatuur dat in het fit- onderzoek deze twee typen fit ook het meest onderzocht zijn. Zoals eerder al is opgemerkt, wordt bij de PO-fit meestal gerefereerd aan de beoordelingen van medewerkers over de congruentie tussen de persoonlijke waarden van een werknemer en de cultuur van een organisatie. Bij de PJ-fit wordt meeste gefocust op de vaardigheden en talenten van werknemers en de vereisten van een baan. De PJ- fit wordt hier dus meestal vertaald vanuit de Demands- Abilities fit. Vanuit het perspectief van de organisatie is de twee factorconceptualisering van fit- percepties bruikbaar omdat deze conceptualisering het feit

onderstreept dat succesvolle werknemers een fit moeten hebben met de baan als met de organisatie in haar totaliteit (Kristof- Brown, 2000).

Cable en de Rue (2002) merken echter op dat deze conceptualisering niet compleet is, omdat de needs- supplies fit ontbreekt. Needs- supplies fit percepties zijn beoordelingen van congruenties tussen de behoeften van een werknemer en de beloningen die zij ontvangen voor hun diensten en bijdragen in het werk (salaris, secundaire arbeidsvoorwaarden, training) (Cable en de Rue, 2002:875). Cable en Rue (2002) gaan ervan uit dat de needs-supplies fit de meest belangrijk vorm van fit kan zijn vanuit het perspectief van de werknemer. De logica van werkrelaties is immers dat mensen een bepaalde baan accepteren en behouden op basis van de beloningen die door de organisatie gegeven worden in ruil voor de investeringen in tijd en talent door de medewerker (Simon, 1951, in Cable en de Rue, 2002). Theoretisch gezien zou daarom de fit tussen de behoeften van een werknemer en de beloningen de voortkomen uit de baan, onderscheidend moeten zijn van de andere typen fit zoals de waarden congruentie van personen en de organisatie (PO-fit) en de demands- abilities (PJ-fit) (Cable en de Rue, 2002).

## **2.3. Hypothesen en conceptueel model**

In het theoretisch kader is ingegaan op de concepten PSM en de PE- fit. Deze concepten kunnen gekoppeld worden aan de derde variabele die onderdeel uitmaakt van de centrale vraagstelling, namelijk performance. De hypothesen vloeien voort uit het theoretisch kader. Aan de hand van de hypothesen die getoetst zullen worden, kan daarnaast een conceptueel model voor dit onderzoek worden opgesteld.

### **2.3.1. Hypothesen**

#### *2.3.1.1. PSM heeft een directe invloed op de performance*

Perry en Wise (1990) waren een van de eerste onderzoekers die de theoretische aanname deden dat er een positieve relatie bestaat tussen de aanwezigheid van PSM en de individuele performance van medewerkers in de publieke sector. Omdat er geen sprake was van empirisch bewijs voor deze aanname, hebben Perry en Wise wetenschappers opgeroepen deze stelling te onderzoeken. Hoewel er de afgelopen jaren veel onderzoek is uitgevoerd naar deze relatie, kan er tot op heden nog geen duidelijke conclusie getrokken worden over de directe invloed van PSM op de individuele performance van medewerkers in de publieke sector. Hoewel Naff en Crum (1999) in hun onderzoek concludeerden dat PSM een sterk positief effect heeft op de performance van medewerkers, kwamen Alonso en Lewis (2001) met tegengestelde resultaten. Slechts in een steekproef kon een rechtstreekse relatie tussen PSM en performance aangetoond worden. Bright (2007) en Vandenabeele (2009) concludeerden echter wel dat sprake was een van positief effect van PSM op de performance van medewerkers in de publieke sector. Hoewel er twijfel blijft bestaan over de



directie relatie tussen PSM en Performance, lijken de onderzoeksresultaten van verschillende studies een hypothese dat werknemers die beschikken over PSM beter presteren dan andere medewerkers meer plausibel te maken (Vandenabeele, 2009). De eerste hypothese luidt dan ook als volgt.

H1: Een hoge mate van PSM, leidt tot een hogere individuele job performance van een medewerker.

### 2.3.1.2. PSM en de PE-fit

Perry en Wise (1990) hebben daarnaast de aanname gedaan dat hoe groter de mate van PSM van een individu is, hoe eerder deze persoon zich aangetrokken zal voelen tot de publieke sector. Hoewel Perry en Wise hierbij niet rechtstreeks refereren aan de theorie van de PE-fit, passen zij deze wel impliciet toe in hun aanname. De notie van de fit wordt gerepresenteerd door het idee dat de waarden waar een publieke organisatie voor staat, gereflecteerd worden in de motieven van de werknemers die aansluiting zoeken in de publieke sector (Leisink en Steijn, 2008).

Volgens Kristof-Brown et. al. (2005), wordt het concept PE-fit is volgt omschreven: *“de compatibiliteit tussen een individu en de een werkomgeving die optreedt als hun karakteristieke goed bij elkaar passen”*. Wanneer de logica van de theorie van de PE-fit gebruikt wordt, dan kan verondersteld worden dat de gedragssuitkomsten als gevolg van PSM, beïnvloed worden door het bestaan van een fit tussen de karakteristieke en de houding van de persoon enerzijds en de werkomgeving anderzijds (Steijn en Leisink, 2008:39). Anders gezegd, PSM beïnvloedt de performance van medewerkers in de publieke sector door het vergroten van de congruentie tussen individuen en een publieke organisatie. Personen met een hoge mate van PSM zullen het beste presteren in de omgeving van de publieke sector die hun behoeften bevredigen en die hun talenten en vaardigheden ondersteunen (Bright, 2007:364). Volgens Steijn (2008) is het ook logisch om PSM te definiëren als een speciale behoefte van medewerkers die tegemoet dient te worden gekomen door de baan of de organisatie. Dit leidt tot de volgende hypothese.

H2: Een hoge mate van PSM bij een werknemer, leidt tot een hogere comptabiliteit van de werknemer met de werkomgeving (PE-fit).

Zoals uit het theoretisch kader reeds gebleken is, wordt de PE-fit opgebouwd uit een drietal subdomeinen: de PO-fit, de PJ-fit en de NS-fit. Voor ieder sub-domein zal een aparte hypothese geformuleerd worden.

Op basis van de literatuur over de PO-fit kan verwacht worden dat individuen met een hoge mate van PSM eerder zullen kiezen voor een baan in de publieke sector omdat de missie van organisaties in de publieke sector meer overeenkomen met de publieke diensten waarden van de werknemer (Leisink en Steijn, 2008; Perry en Wise, 1990; VandenAbeelen, 2008, Wright en Christensen, 2010 in Christensen en Wright, 2011). Eerdere onderzoeken steunen daarnaast de aanname dat PSM de PO-

fit vergroot. Zo is de positieve relatie tussen PSM en de PO-fit reeds in het onderzoek van Bright (2007) bevestigd. Bright heeft daarnaast in 2013 onderzoek gedaan naar de relatie tussen PSM en de PE-fit. Als onderdelen van de PE-fit heeft hij de PO-fit en de PJ-fit onderzocht. Ook in dit onderzoek vond Bright een positieve relatie tussen PSM en de PO-fit. Ook de PJ-fit maakte onderdeel uit van dit onderzoek. PJ-fit is door Bright (2013) geoperationaliseerd vanuit zowel het perspectief van de Needs-supplies fit als vanuit de Demands- Abilities fit. Ook tussen PSM en de PJ-fit vond Bright in 2013 een positief verband.

Needs-supplies fit percepties zijn beoordelingen van congruenties tussen de behoeften van een werknemer en de beloningen die zij ontvangen voor hun diensten en bijdragen in het werk (salaris, secundaire arbeidsvoorwaarden, training) (Cable en de Rue, 2002:875). In de Needs-supplies fit lijken monetaire beloningen een belangrijke rol te spelen. Perry en Wise (1990) hebben een aanname gedaan dat organisaties die individuen aantrekken met een hoge mate van PSM, veel minder afhankelijk zijn van monetaire en economische prikkels. Dit heeft alles te maken met de intrinsieke motivatie die van PSM uitgaat. Vanuit de logica van PSM gezien, worden personen met PSM geprikkeld door non-monetaire intrinsieke werkvoorkeuren en niet door extrinsieke monetaire prikkels. Nu de NS-fit, meer uitgaat van vaak extrinsieke beloningen, kan op basis van de theorie verondersteld worden dat de relatie tussen PSM en de NS-fit minder sterk zal zijn dan de relatie tussen PSM en de PO-fit en PJ-fit.

Op basis van het bovenstaande kunnen de volgende hypothesen geformuleerd worden.

- H2a: Een hoge mate van PSM bij een werknemer, leidt tot een hogere comptabiliteit tussen de werknemer en de organisatie (PO-fit).
- H2b: Een hoge mate van PSM bij een werknemer leidt tot een hogere comptabiliteit tussen de werknemer en zijn baan (PJ-fit).
- H2c: Een hoge mate van PSM bij een werknemer leidt tot een hogere comptabiliteit tussen de behoefte van een werknemer en de beloning hij ontvangt voor zijn diensten en zijn bijdrage in het werk (NS-fit).

Hoewel er van uit gegaan wordt dat tussen PSM en alle drie de constructen van de PE-fit een positieve relatie bestaat, wordt er gezien de theoretische beschouwingen vanuit gegaan dat de positieve relatie tussen PSM en de PO-fit en de PJ-fit sterker zal zijn dan de positieve relatie tussen PSM en de NS-fit.

### *2.3.1.3 PE-fit en job performance*

Wanneer er sprake is van een fit tussen de medewerker en de werkomgeving, dan heeft dit gevolgen voor de individuele performance van de medewerker. Uit verschillende wetenschappelijke onderzoeken blijkt dat de resultaten over de link tussen de perceived fit en performance van medewerkers zeer verschillend zijn (Lauver en Kristof-Brown, 2001).

Cable en De Rue (2002: 877) geven aan dat het een fundamenteel principe is dat een hoge congruentie tussen de vereisten voor een baan en de vaardigheden van een werknemer leiden tot een betere job performance. Als de medewerker over minder vaardigheden beschikt, zullen de werkprocessen minder efficiënt zijn, en zullen de outcomes van mindere kwaliteit zijn. Als de medewerker over te veel vaardigheden beschikt, kan het daarnaast er ook toe leiden dat de medewerker ongeïnteresseerd of zelfingenomen worden. Ook dit kan negatieve effecten hebben op de performance van een medewerker.

De performance van medewerkers lijkt op basis van onderzoeken dan ook het grootst te zijn als de vaardigheden en talenten passen binnen het vereiste baanprofiel (Lauver en Christof- Brown, 2001). Dit impliceert dat de Demands-abilities fit (PJ-fit) een positieve relatie heeft met de individuele performance van een medewerker. In het onderzoek Lauver en Christof- Brown (2001) werd echter geen significante relatie gevonden tussen de Demands- abilities fit en job performance. Toch gaan Cable en de Rue (2002) ervan uit dat theoretisch gezien de meest directe en waarschijnlijke outcome van een hoge demands- abilities fit en hoge job performance is.

Ook Kristof- Brown et. al. (2005:294) gaan ervan uit dat taak performance sterk afhankelijk is van de vakbekwaamheid die gebaseerd is op de vaardigheden van de werknemers. De Pj- fit zal daarom de grootste impact hebben op de self- reported performance van de medewerker. Dit leidt tot de volgende hypothese:

H3a: Een hoge mate van congruentie tussen de vereisten voor een baan en de vaardigheden van een werknemer (demands-abilities fit) leidt tot een hogere individuele job performance van een medewerker.

Theorieën over het vervullen van behoeften verklaren het primaire mechanisme waardoor de complementaire needs- supplies fit het gedrag van individuen beïnvloedt. Alle verschillende theorieën delen dezelfde aanname dat mensen meer positieve werkhoudingen hebben als hun behoeften bevredigd worden. Ook wordt ervan uit gegaan dat de supplementaire fit ook functioneert door het proces van behoeftenbevrediging (Van Vianen, 2000 in Kristof- Brown et. al., 2005). Kristof- Brown et al. (2005: 288) gaan er echter van uit dat een supplementaire fit een zwakkere relatie zal hebben met werkhoudingen dan de complementaire fit, omdat het verkrijgen van een needs- supplies fit meer direct is dan het bereiken van een supplementaire fit. Deze logica volgend zal de demands- abilities fit de kleinste relatie hebben met werkhoudingen omdat dit inhoudt dat de behoeften van de omgeving hiermee vervuld worden en niet de individuele behoeften. Door Kristof- Brown et. al. (2005) wordt een verschillend patroon in relaties verwacht voor criteria die niet over gedrag gaan, zoals performance, en turnover. Als een persoon niet over de vereiste talenten beschikt om te voldoen aan de eisen van de omgeving, dan zal de overall en taakperformance hier waarschijnlijk onder lijden. Dit impliceert dus dat sprake is van een sterker effect van de demands- abilities fit. De needs- supplies en de supplementaire fit beïnvloeden echter ook de performance. Als de behoeften van een persoon worden

vervuld op het werk, zal een positieve houding als gevolg hiervan tevens leiden tot een hogere performance.

H3b: Een hoge mate van de comptabiliteit tussen de behoeften van een medewerker en de voorzieningen die het werk biedt (needs- supply fit) leidt tot een hogere individuele job performance van de medewerker.

Daarnaast blijkt uit verschillende onderzoeken dat de bevindingen over de relatie tussen PO-fit en performance sterk uiteenlopen. Tziner (1987, in Lauver en Kritsof- Brown, 2001) heeft een positieve relatie aangetoond tussen de congruentie van een individu en het klimaat van de organisatie en de zelf gerapporteerde overall performance. Uit de meta-analyse van Kristof- Brown et. al (2005) blijkt echter dat de PO-fit slechts een kleine positieve relatie heeft met algehele job performance. Bright (2007) zijn onderzoek wijst echter uit dat naarmate de comptabiliteit tussen de werknemers en hun organisaties groeien, de job performance van de medewerkers ook zal toenemen. Op basis hiervan wordt de volgende hypothese geformuleerd.

H3c: Een hoge mate van de comptabiliteit tussen een werknemer en de organisatie (PO-fit), leidt tot een hogere individuele job performance van een werknemer.

Hoewel de verwachting is dat zowel de PO- fit, als de PJ-fit en de NS-fit positief gerelateerd zijn aan de job performance, is daarnaast de verwachting dat de positieve relatie tussen de PJ-fit en de performance het sterkst zal zijn. Verwacht wordt dat de relatie tussen de PO-fit en performance het zwakst zal zijn.

#### *2.4.1.4. Het medierende effect van de PE-fit op de relatie tussen PSM en Performance*

Er wordt verwacht dat sprake is van een medierend effect van de PE- fit op de relatie tussen PSM en performance. De aanwezigheid van PSM leidt tot een betere person- environment fit doordat de medewerkers werken in een omgeving van de publieke dienstverlening. Hierdoor zullen zij beter presteren. Er wordt dus verondersteld dat het indirecte effect van PSM op de performance loopt via de PE-fit. Dit leidt tot de volgende hypothesen.

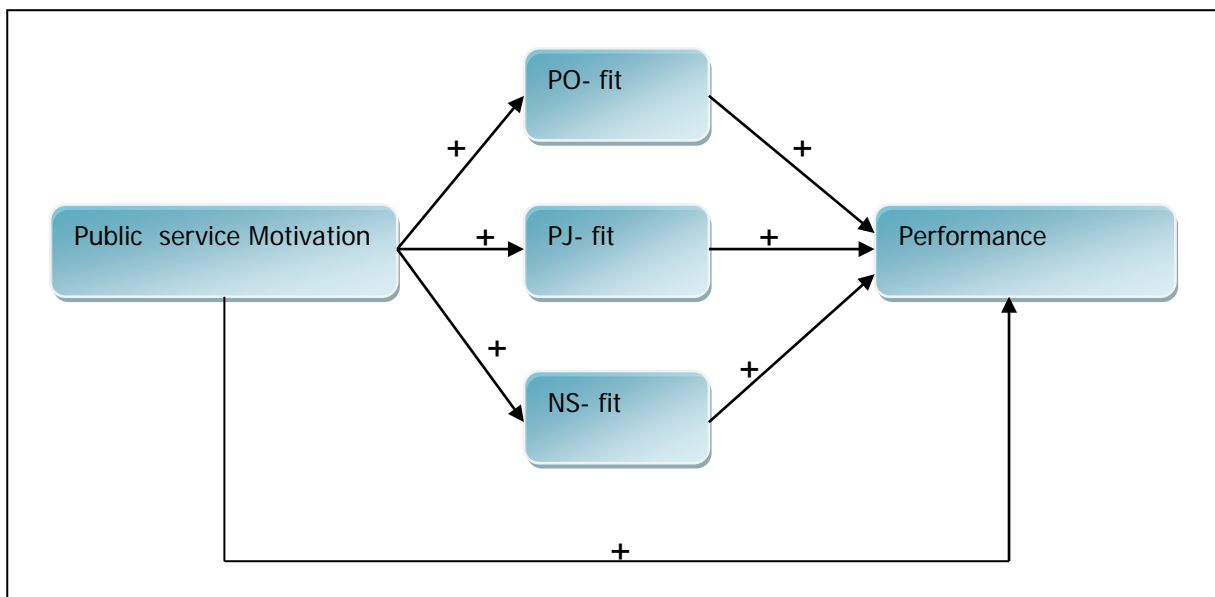
H4a: Een hoge mate van PSM, leidt door de hoge mate van PO-fit tot een hogere individuele job performance van een medewerker.

H4b: Een hoge mate van PSM, leidt door een hoge mate van PJ-fit tot een hogere individuele performance van een medewerker.

H4c: Een hoge mate van PSM leidt, door de hoge mate van de NS-fit tot een hogere individuele performance van een medewerker.

### 2.3.2. Conceptueel model

In dit hoofdstuk stond het theoretisch kader centraal. Hierin is aandacht besteed aan de begrippen die in dit onderzoek centraal staan, PSM, PE- fit en Job performance. Aan de hand van de theorie kan een aantal relaties tussen de centrale begrippen verondersteld worden. Deze veronderstelde relaties hebben geleid tot de bovenvermelde hypothesen, die in voorliggende onderzoek getoetst zullen worden. De veronderstelde relaties op basis van de theorie en de hypothesen kunnen vertaald worden in een conceptueel model. In figuur 2.2 is het conceptuele model weergegeven. Dit model kan gezien worden als een mediatiemodel omdat een medierende rol van de PE- fit verwacht wordt. Dit type model wordt gebruikt om te verklaren hoe en waarom er relaties tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele bestaan (Vandenabeele, 2009).



Figuur 2.2. Conceptueel model

Als eerste wordt verwacht dat er een positieve relatie bestaat tussen de onafhankelijke variabele PSM en de afhankelijke variabele zelf gerapporteerde performance. Daarnaast wordt een positieve relatie verondersteld tussen de onafhankelijke variabele PSM en de medierende variabele PE-fit. Daarnaast wordt verwacht dat er een positieve relatie bestaat tussen de medierende variabele PE-fit en de onafhankelijke variabele zelf reported performance. Omdat een medierend effect van de PE-fit verondersteld wordt in de relatie tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabele, wordt tot slot verondersteld dat er geen significante relatie gevonden zal worden tussen PSM en zelf gerapporteerde Performance, wanneer de PE-fit als medierende variabele in het model wordt toegevoegd.



### **3. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING**

In dit hoofdstuk zal de uitvoering van het empirisch deel van het onderzoek toegelicht worden. Allereerst wordt ingegaan op de keuze voor een survey-onderzoek. Vervolgens worden de centrale variabelen uit het theoretisch kader geoperationaliseerd en zal aandacht besteed worden aan de maatregelen die getroffen zijn voor het bevorderen van de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. In dit hoofdstuk wordt eveneens aandacht besteed aan de onderzoekspopulatie, de respons en het demografisch profiel van de respondenten. Tot slot zullen de statistische methoden verantwoord worden.

#### **3.1. Keuze survey onderzoek**

Dit onderzoek is deductief van aard. De hypothesen die in het theoretisch kader opgesteld zijn, zullen aan de hand van empirische gegevens getoetst worden. Er is derhalve sprake van een toetsend onderzoek. Als onderzoeksstrategie is gekozen voor survey-onderzoek, waarbij gebruik gemaakt wordt van een vragenlijst. Voor deze onderzoeksstrategie is gekozen, omdat de enquête onderzoekers in staat stelt om veel gegevens te verzamelen over een grote aantal onderzoekseenheden (van Thiel, 2010).

Er bestaan verschillende varianten van vragenlijsten, bijvoorbeeld een schriftelijke vragenlijst of een online vragenlijst. Voor dit onderzoek zal gebruik gemaakt worden van een online vragenlijst die via een hyperlink in de mail benaderd kan worden. Voor deze variant wordt gekozen, omdat een online vragenlijst meer laagdrempelig is om in te vullen dan een schriftelijke vragenlijst. Daarnaast is het bij een online vragenlijst makkelijker om een herinnering te sturen naar de medewerkers om de respons te kunnen vergroten dan bij een schriftelijke vragenlijst. Omdat sprake is van een groot aantal onderzoekseenheden, is in deze schriftelijke vragenlijst gebruik gemaakt van gesloten vragen. Er wordt gebruik gemaakt van antwoordschalen die reeds in eerder wetenschappelijk onderzoek gebruikt zijn (zie ook paragraaf 3.2.).

#### **3.2. Operationalisatie van de variabelen**

In deze paragraaf worden de centrale concepten uit het theoretisch kader geoperationaliseerd. Hierdoor kunnen de theoretische concepten meetbaar gemaakt worden. Een goede operationalisatie van de variabelen en daarna het op juiste wijze formuleren van de items is vooral van belang voor de interne validiteit van het onderzoek (van Thiel, 2007). Om de interne validiteit te vergroten, zal gebruik gemaakt worden van reeds gevalideerde meetschalen, die in eerdere onderzoeken reeds gebruikt zijn.

### 3.2.1. Public Service Motivation

De onafhankelijke variabele in dit onderzoek is PSM. De definitie die in dit onderzoek gehanteerd wordt voor PSM is *'de oriëntatie van een individu om diensten aan mensen te verlenen, met het doel om goed te doen voor anderen en de samenleving'* (Hondegheem en Perry, 2009).

De eerste schaal om PSM te meten, is in 1996 ontwikkeld door Perry. Hierin worden vier dimensies onderscheiden: aantrekking tot het maken van beleid, commitment aan het publieke belang, compassie en zelfopoffering. In hoofdstuk 2 is reeds aandacht besteed aan het feit dat de oorspronkelijk schaal van Perry zo zijn beperkingen heeft. Enerzijds omdat gebleken is dat de oorspronkelijke schaal van Perry beperkt bruikbaar is buiten de Verenigde Staten, anderzijds omdat er zorgen zijn over de items die de vier dimensie van PSM meten (zie ook hoofdstuk 2).

In 2013 hebben Kim et. al. een aangepaste meetschaal voor PSM ontwikkeld, die internationaal gebruikt kan worden en universeel is. De schaal bestaat, net als de schaal van Perry (1996), uit vier dimensies. De dimensies verschillen licht met de versie van Perry. De dimensie 'Aantrekking tot het maken van beleid' is gewijzigd in 'Attractie voor de publieke dienstverlening'. De dimensie 'Commitment aan het publieke belang' is gewijzigd in 'Commitment voor publieke waarden'. De dimensies compassie en zelfopoffering zijn ongewijzigd gebleven. Daarnaast is de schaal teruggebracht van 24 naar 16 items en is een aantal items aangepast of vervangen door andere items. De schaal van Kim et. al. (2013) is de meest recent aangepaste schaal, waarin alle vier de dimensies van PSM gemeten worden.

De nieuwe PSM schaal is in twaalf landen, waaronder Nederland getest. Net als de oorspronkelijke schaal van Perry (1996), kent ook deze schaal in Nederland problemen. Uit het onderzoek bleek dat de dimensies Attraction to Public Service en Commitment to public values in Nederland wellicht niet empirisch van elkaar te onderscheiden zijn. Daarnaast was de interne betrouwbaarheid van de dimensie Compassion in Nederland laag. Ondanks deze problemen, geven Kim et. al. (2013) wel aan dat deze schaal een verbetering is ten opzichte van de schaal van Perry en een goede basis vormt voor het meten van het construct PSM.

Omdat tot nu toe geen enkele schaal, die gebaseerd is op de vier dimensies van Perry, probleemloos gebruikt kon worden in de Nederlandse situatie, wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van de meest recente schaal die ontwikkeld is door Kim et. al. (2013). Dit omdat deze schaal de meest doorontwikkelde schaal voor PSM is, waarin alle vier de dimensies van PSM worden meegenomen.

Het meten van alle vier de dimensies is van belang omdat eerder is aangetoond dat het construct PSM een samenstelling van de vier dimensies is (Kim, 2010). Ook volgens Kim en Vandenaabeele (2010) dienen alle vier de dimensies die het construct PSM vormen, meegenomen te worden in een meting. Iedere PSM dimensie draagt immers op unieke wijze bij aan het construct PSM. In tabel 3.1 is de PSM-schaal van Kim et.al (2013) weergegeven.



Tabel 3.1. PSM-schaal met de vier dimensies en items (Kim et.al, 2013)

Dimensie	Item code	Item
Attractie voor de publieke dienstverlening	APS-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ik vind het belangrijk deel te nemen aan activiteiten gericht op het aanpakken van maatschappelijke problemen</li> </ul>
	APS-2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ik heb bewondering voor mensen die zich inzetten voor activiteiten die onze samenleving ten goede komen.</li> </ul>
	APS-3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zinnvolle publieke dienstverlening vind ik erg belangrijk.</li> </ul>
	APS-4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het is voor mij belangrijk om bij te dragen aan het algemeen belang.</li> </ul>
Commitment voor publieke waarden	CPV-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ik vind gelijke kansen voor elke burger heel belangrijk.</li> </ul>
	CPV-2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ik vind het van belang dat burgers altijd kunnen blijven rekenen op publieke dienstverlening</li> </ul>
	CPV-3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wanneer men beleid ontwerpt, vind ik het belangrijk dat men rekening houdt met de belangen van de toekomstige generaties</li> </ul>
	CPV-4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publieke dienstverleners moeten zich ethisch gedragen</li> </ul>
Medeleven	COM-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ik heb veel begrip voor de moeilijke situaties van kansarmen.</li> </ul>
	COM-2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ik leef mee met anderen die zich in een benarde situatie bevinden.</li> </ul>
	COM-3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ik heb het er heel erg moeilijk mee als ik merk dat anderen oneerlijk behandeld worden.</li> </ul>
	COM-4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rekening houden met het welzijn van anderen vind ik zeer belangrijk.</li> </ul>
Zelfopoffering	SS-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ik ben persoonlijk bereid om veel op te offeren in het belang van de samenleving.</li> </ul>
	SS-2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ik geloof dat burgerplicht belangrijker is dan mijn eigen belang.</li> </ul>
	SS-3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ik ben bereid om een persoonlijk verlies te riskeren als ik er de maatschappij mee kan helpen</li> </ul>
	SS-4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ik zou instemmen met een goed plan om kansarmen een beter leven te geven, zelfs al kost het mij geld.</li> </ul>

Om na te gaan of in voorliggende dataset de vier dimensies die Kim et. al. (2013) benoemen, onderscheiden kunnen worden, is een factoranalyse uitgevoerd. Uit de factoranalyse blijkt dat in dit onderzoek slechts drie factoren onderscheiden worden. Uit de eerste resultaten bleek dat het item CPV-1 ('ik vind gelijke kansen voor iedere burger heel belangrijk), zowel de dimensie compassie als de dimensie attractie voor de publieke dienstverlening meet. Daarnaast bleek het item PSM-APS 1 (Ik vind het belangrijk deel te nemen aan activiteiten gericht op het aanpakken van maatschappelijke problemen) zowel de dimensie zelfopoffering als attractie voor de publieke dienstverlening te meten. Deze twee items zijn daarom verwijderd, en de factoranalyse is vervolgens opnieuw uitgevoerd. De resultaten zijn weergegeven in tabel 3.2. De items worden beantwoord aan de hand van een vijf punts "Likert schaal, variërend van 1= 'helemaal oneens' tot 5= 'helemaal eens'.

**Tabel 3.2. Factorladingen items PSM. Factorladingen op basis van Principal components, oblimim met Kaiser normalisatie**

	Component		
	1	2	3
PSMCPV4 Publieke dienstverleners moeten zich ethisch gedragen.	,700		-,415
PSMAPS3 Zinnvolle publieke dienstverlening vind ik erg belangrijk.	,692	-,336	-,288
PSMCPV3 Wanneer men beleid ontwerpt, vind ik het belangrijk dat men rekening houdt met de belangen van de toekomstige generaties.	,683	-,251	-,353
PSMAPS2 Ik heb bewondering voor mensen die zich inzetten voor activiteiten die onze samenleving ten goede komen.	,661	-,217	-,400
PSMAPS4 Het is voor mij belangrijk om bij te dragen aan het algemeen belang.	,651	-,562	-,327
PSMCPV2 Ik vind het van belang dat burgers altijd kunnen blijven rekenen op publieke dienstverlening.	,612		-,481
PSMSS3 Ik ben bereid om een persoonlijk verlies te riskeren als ik er de maatschappij mee kan helpen	,226	-,851	-,340
PSMSS1 Ik ben persoonlijk bereid om veel op te offeren in het belang van de samenleving.	,315	-,817	-,480
PSMSS4 Ik zou instemmen met een goed plan om kansarmen een beter leven te geven, zelfs al kost het mij geld.	,361	-,711	-,553
PSMSS2 Ik geloof dat burgerplicht belangrijker is dan mijn eigen belang.	,441	-,648	-,358
PSMCOM2 Ik leef mee met anderen die zich in een benarde situatie bevinden.	,405	-,356	-,816
PSMCOM4 Rekening houden met het welzijn van anderen vind ik zeer belangrijk.	,529	-,350	-,738
PSMCOM1 Ik heb veel begrip voor de moeilijke situaties van kansarmen.	,416	-,401	-,723
PSMCOM3 Ik heb het er heel erg moeilijk mee als ik merk dat anderen oneerlijk behandeld worden.	,342	-,322	-,707

De eerste, meest belangrijke, factor wordt gevormd door de overgebleven zes items die de dimensies commitment voor publieke waarden en attractie voor publieke dienstverlening meten. Dit resultaat komt overeen met het onderzoek van Kim et. al. (2013) waarbij bleek dat in de Nederlandse situatie de dimensies attractie voor publieke dienstverlening en commitment voor publieke waarden empirisch niet van elkaar te onderscheiden zijn. Deze dimensies zullen derhalve samengevoegd worden tot een dimensie die we commitment voor publieke waarden en publieke dienstverlening noemen. Deze schaal blijkt betrouwbaar met een Cronbach's Alpha van 0,76.

De tweede factor die onderscheiden wordt, is de factor zelfopoffering. Alle vier de items die zelfopoffering meten, maken onderdeel uit van deze factor. De vier items die oorspronkelijk opgenomen waren om de dimensie zelfopoffering te meten, zullen derhalve samengevoegd worden tot een schaal. Deze schaal blijkt betrouwbaar te zijn met een Cronbach's alpha van 0.796

Tot slot wordt de laatste factor gevormd door de vier items die compassie meten. De vier items die compassie meten, zullen worden samengevoegd worden tot een schaal. Deze schaal blijkt betrouwbaar. De cronbach's alpha bedraagt 0,754.

### 3.2.2. Job performance

Er worden vaak drie thema's onderscheiden die een belangrijk aspect vormen van de job performance van medewerkers:

1. het verschil tussen het voorgeschreven en het discretionaire rolgedrag van medewerkers;
2. affectieve karakteristieken zoals gedrag dat leidt tot samenwerking en behulpzaamheid in organizational citizenship behavior, (dit verwijst daarnaast naar het bestaan van gedragingen die de sociale en psychologische omgeving, waarin taak performance plaatsvindt, ondersteunt (Organ, 1997 in Christensen et. al., 2013), prosociaal gedrag en spontaniteit binnen de organisatie;
3. het onderscheid tussen prestatiegedrag dat gerelateerd is aan taakvervulling en prestatiegedrag dat niet gerelateerd is aan taakvervulling (Motowidlo en Scotter, 1996).

Deze drie thema's komen terug in het onderscheid dat Borman en Motowidlo (1993) gemaakt hebben tussen taakperformance en contextuele performance. Taakperformance verwijst naar de "*effectiviteit waarmee werknemers activiteiten uitvoeren die bijdragen aan de technische kern van de organisatie, ofwel direct door een deel van zijn technologische proces te implementeren, ofwel indirect door het te voorzien van het benodigde materiaal of de diensten*" (Borman en Motowidlo, 1993). De contextuele performance moet hiervan onderscheiden worden. Contextuele activiteiten zijn volgens Borman en Motowidlo (1997) eveneens belangrijk omdat zij bijdragen aan de effectiviteit van de organisatie. Zij vormen namelijk de organisatie-, sociale en psychologische context, die vervolgens dienen als katalysator voor activiteiten en processen binnen de organisatie. Onder contextuele activiteiten wordt bijvoorbeeld verstaan het leveren van een vrijwillige bijdrage aan taken die formeel niet tot het takenpakket behoren (Borman en Motowidlo, 1997).

Dit onderzoek beoogt de job- of taak performance te meten. Murphy and Kroker (1988 in Yozgat, Yurtkoru en Bilginoglu, 2013) definiëren job performance als "*een functie van de individuele prestaties op de specifieke taken die de standaard baanomschrijving vormen*".

De meest gebruikte methode om de performance van medewerkers te meten, is aan de hand van self-reported data (Bright, 2007). Hoewel beargumenteerd kan worden dat een betere manier om performance te meten, het verzamelen van het personeelsdossier van de respondenten is, brengt dit de beperking met zich mee dat hierdoor de identiteit van de respondenten bekend wordt (Bright, 2007)

en er dus geen sprake meer is van een anoniem onderzoek. Gezien de aard van de vragen in de enquête is de verwachting dat veel respondenten niet meer mee willen werken indien geen sprake meer is van een anonieme vragenlijst. Om praktische redenen wordt derhalve gekozen voor het meten van job performance door een self reported performance.

Job Performance zal gemeten worden aan de hand van een tweetal items (Cheng en Kalleberg, 1996).

- Als u de kwaliteit van uw werk vergelijkt met de kwaliteit van het werk van uw collega's met dezelfde of nagenoeg dezelfde functie, hoe goed doet u dan naar uw mening uw werk?
- Als u de hoeveelheid werk die u verzet, vergelijkt met de hoeveelheid werk die uw collega's met dezelfde of nagenoeg dezelfde functie verzetten, hoeveel werk verzet u dan naar uw mening?

De items worden beantwoord aan de hand van een vijf punts "Likert schaal", variërend van 1 = "helemaal oneens" tot 5 = "helemaal eens".

De Cronbach's Alpha voor de schaal Job Performance bedraagt 0,693. Deze waarde ligt iets onder de minimale geaccepteerde waarde van 0,7 (Field, 2013). Omdat de waarde rond de minimale waarde van 0,7 zit, zullen de twee items toch samengevoegd worden tot een schaal die Job performance meet. Dit omdat performance slechts met twee items is gemeten en Cronbach's alpha hierdoor sneller een lage waarde kan aannemen. De homogeniteit van de schaal is namelijk meestal hoger naarmate er meer items in zitten (Baarda, de Goede en Van Dijkum, 2010).

### 3.2.3. PE-fit

Vanuit het theoretisch kader wordt verondersteld dat de PE-fit de relatie tussen PSM en job performance medieert. De PE-fit wordt gedefinieerd als "*de compatibiliteit tussen een individu en de een werkomgeving die optreedt als hun karakteristieken goed bij elkaar passen (Kristof-Brown et al. 2005: 281)*".

Kristof-Brown et al. (2005: 315-316) onderscheiden vier cruciale onderdelen van de PE-fit: de person-job fit, de person- organization fit, person-group fit en de person- supervisor fit. Zoals in het theoretisch kader reeds is weergegeven, zijn in het kader van de relatie tussen PSM en de job performance met name de PO-fit en de PJ- fit van belang. De PG-fit en PS- fit zijn in mindere mate van belang en zullen in dit onderzoek buiten beschouwing worden gelaten.

Cable en De Rue (2002) hebben een drie dimensionaal construct ontwikkeld om de PE- fit te kunnen meten, de perceived fit scale (PFS). Om de PE- fit te kunnen meten, zijn hierin drie sub constructen opgenomen: PO- fit, PJ- Fit (abilities- demands fit) en de Needs- Supplies fit (NS-fit). Uit de resultaten van het onderzoek bleek dat de PE- fit goed als drie dimensionaal construct gemeten kan worden. Hinkle en Choi (2009) hebben de betrouwbaarheid en validiteit van de PFS van Cable en de Rue geëvalueerd. De resultaten van dit onderzoek onderschrijven de conclusie van de Cable en de Rue.

Daarom zal in dit onderzoek gebruik gemaakt worden van de PFS van Cable en de Rue om PE- fit te meten. Zoals gezegd valt het construct PFS uiteen in drie dimensies. In het navolgende zullen deze dimensies besproken worden.

#### *Dimensie PO-fit*

In groot aantal onderzoeken wordt de PO- fit gemeten als waardencongruentie, waarbij de perceived fit gemeten wordt (Cable en de Rue, 2002, Cable en Judge, 1996; Chatman, 1989 en Lauver en Kristof- Brown, 2001). De gehanteerde schaal om PO-fit te meten, is betrouwbaar gebleken.

De PO-fit wordt aan de hand van een drietal items gemeten.

- De dingen die ik waardeer in het leven komen sterk overeen met de dingen die mijn organisatie belangrijk vindt.
- Mijn persoonlijke waarden passen goed bij de waarden en cultuur van mijn organisatie.
- De waarden en cultuur van mijn organisatie sluiten goed aan bij de dingen die ik belangrijk vind in het leven.

#### *Dimensie Needs- supplies fit*

Omdat in het verleden de percepties over een fit nog niet gemeten zijn middels de needs- supplies fit, hebben Cable en De Rue (2002) een schaal ontwikkeld die de needs- supplies fit meet. Deze schaal hebben zij gebaseerd op conceptualisering van Kristof (1996) en Edwards (1991). De NS-fit wordt gemeten aan de hand van drie items.

- Datgene wat mijn huidige baan mij biedt, sluit goed aan bij datgene waar ik naar op zoek ben in een baan.
- Mijn huidige baan beantwoordt zeer goed aan de kenmerken die ik terug wens te zien in een baan.
- Mijn huidige baan biedt me alles wat ik wens van een baan.

#### *Dimensie Person- Job fit (demands- abilities)*

De Person- Job fit zal gemeten worden aan de hand van items ontwikkeld door Cable en Judge (1996, 2002).

- Mijn persoonlijke vaardigheden passen goed bij datgene wat mijn baan van mij vraagt.
- Mijn persoonlijke talenten en scholing sluiten goed aan bij de eisen die mijn baan aan mij stelt.
- Mijn persoonlijke competenties en opleiding passen goed bij de eisen die mijn baan mij oplegt.

Alle items zijn gemeten aan de hand van een vijfpunts "Likert schaal", variërend van 1 = "helemaal oneens" tot 5 = "helemaal eens".

Om te onderzoeken of in voorliggend onderzoek de drie dimensies op basis van het werk van Cable en De Rue (2002) onderscheiden kunnen worden, is een factoranalyse uitgevoerd. De resultaten van de factoranalyse zijn weergegeven in tabel 3.3. Uit de factoranalyse blijkt een twee factorenstructuur. Hieruit komt naar voren dat de items die de NS- fit en de PJ- fit hetzelfde construct meten. Daarnaast

kan de PO- fit als aparte factor onderscheiden worden. Op basis van deze analyse zullen de items die PJ- fit en NS-fit samengevoegd worden tot een dimensie, die we de PJ-fit zullen noemen. Deze samenvoeging kan ook verklaard worden vanuit de theorie omdat in de definitie voor de PJ- fit door Edwards (1991) zowel de demands- abilities als de needs- suplies vertegenwoordigd zijn.

Voor de twee nieuwe dimensies, die gevormd zijn na het uitvoeren van de factoranalyse, is vervolgens een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. De Cronbach's Alpha voor de dimensie PO-fit en de PJ-fit bedragen respectievelijk 0,82 en 0,904. Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat deze schalen betrouwbaar zijn.

**Tabel 3.3. Factorladingen items PE-fit. Factorladingen op basis van Principal components, oblimin met Kaiser normalisatie**

	Component	
	1	2
NSFIT2 Mijn huidige baan beantwoordt erg goed aan de kenmerken die ik terug wens te zien in een baan	,855	,526
PJFIT3 Mijn persoonlijke competenties en opleiding passen goed bij de eisen die mijn baan mij stelt	,847	,319
PJFIT2 Mijn persoonlijke talenten en scholing sluiten goed aan bij de eisen die mijn baan aan mij stelt	,830	,276
NSFIT1 Datgene wat mijn huidige baan mij biedt, sluit goed aan bij datgene waar ik naar op zoek ben in een baan	,805	,469
PJFIT1 Mijn persoonlijke vaardigheden passen goed bij datgene wat mijn baan van mij vraagt	,800	,359
NSFIT3 Mijn huidige baan biedt me bijna alles wat ik wens van een baan	,795	,492
POFIT3 De waarden en cultuur van mijn organisatie sluiten goed aan bij de dingen die ik belangrijk vind in het leven	,390	,902
POFIT2 Mijn eigen waarden passen goed bij de waarden en cultuur van mijn organisatie	,423	,869
POFIT1 de dingen die ik waardeer in het leven komen sterk overeen met de dingen waar mijn organisatie waarde aan hecht	,401	,784

Het feit dat voor de PE-fit op basis van de factoranalyse slechts twee dimensies, in plaats van drie onderscheiden worden, betekent eveneens dat het onderzoeksmodel dat gepresenteerd is in hoofdstuk 2 wordt aangepast. Concreet betekent dit dat in het onderzoeksmodel de dimensie NS-fit geschrapt zal worden. Dit heeft ook consequenties voor het aantal te toetsen hypothesen. Drie hypothesen, zoals geformuleerd in hoofdstuk 2, hebben expliciet betrekking op de NS-fit. Nu de NS- fit samengevoegd is met de PJ-fit tot een nieuwe dimensie PJ-fit, zullen deze drie hypothesen niet getoetst worden. Concreet betekent dit dat de hypothesen 2c, 3b en 4c komen te vervallen. Voor de overige hypothesen en de onderbouwing van de hypothesen heeft het samenvoegen van de twee dimensies verder geen consequenties

### 3.2.4. Controlevariabelen

Naast de centrale variabelen, die voortvloeien uit het theoretische kader, zullen in de vragenlijst tevens een aantal andere vragen meegenomen worden. Dit betreffen de controlevariabelen, die meestal betrekking hebben op de achtergrondkenmerken van de respondent. De controlevariabelen kunnen mogelijk een verstorend effect hebben op de relatie tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabelen (Van Thiel, 2007).

In dit onderzoek worden de variabelen geselecteerd waarvan vermoed wordt dat deze van invloed zijn op de centrale variabelen. In dit onderzoek worden zeven controlevariabelen meegenomen. In de eerste plaats geslacht, leeftijd en opleidingsniveau (conform Leisink en Steijn, 2009). Daarnaast zal de functiecategorie meegenomen worden. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de volgende functies: directie/management, ondersteunende functie, beleidsuitvoerend, beleidsontwikkeling, beheer en toezicht (inclusief buitendienst) en overig.

Voorafgaand aan het onderzoek was daarnaast reeds duidelijk dat veel gemeenten in de regio West-Brabant momenteel een organisatieverandering doormaken, of voorbereidingen aan het treffen zijn voor een organisatieverandering. Veel organisatieveranderingen in de publieke sector hebben, onder invloed van New Public Management, betrekking op het efficiënter maken van de organisatie waarbij de nadruk sterker komt te liggen op managementtechnieken die overgenomen zijn uit de private sector. Deze NPM-achtige hervormingen zijn veelal gestoeld op een tweetal doctrines, namelijk het overnemen van technieken en de 'logica' uit de private sector (business-like government) en de public choice modellen, die geworteld zijn in een nutsmaximaliserende interpretatie van het menselijke gedrag. Dergelijke hervormingen kunnen een normaliserend effect hebben op de publieke sector, waardoor deze meer gaat lijken op de private sector (Belle en Ongaro, 2014). Dit kan ook gevolgen hebben voor de mate van PSM van werknemers. Uit eerdere onderzoeken blijkt namelijk dat medewerkers in de publieke sector over een hogere mate van PSM beschikken dan medewerkers in de private sector (Steijn, 2008). Als gevolg van NPM-achtige hervormingen, kan de mate van PSM bij medewerkers in de publieke sector op hetzelfde niveau komen als de mate van PSM bij medewerkers in de private sector (Belle en Ongaro, 2014).

Daarnaast kunnen organisatieveranderingen gepaard gaan met het (onbewust) veranderen van de waarden en normen die gelden binnen de organisatie. Zeker als het gaat om New Public Management veranderingen waarbij meer de nadruk komt te liggen op efficiency en resultaat, treden wijzigingen op in de normen en waarden die gelden binnen een organisatie. Vanuit de PE-fit literatuur wordt beargumenteerd dat overeenstemming tussen een persoon en de kenmerken van de werkomgeving noodzakelijk is om ervoor te zorgen dat iemand zich ergens thuis voelt en dus een fit heeft (Groeneveld en Steijn, 2009). Medewerkers die bewust voor een baan in de publieke sector hebben gekozen, omdat het werken voor de publieke sector hun in staat stelt gehoor te geven aan hun motieven die primair en uniek voorkomen in de publieke sector (Perry en Wise, 1990), kunnen als gevolg van managementhervormingen te maken krijgen met een afname van de fit met hun werkomgeving, omdat bijvoorbeeld in mindere mate een beroep zal worden gedaan op hun mate van PSM.

Organisatieveranderingen gaan daarnaast vaak gepaard met baanonzekerheid, zeker wanneer sprake is van kostenbesparing, die vaak bereikt wordt door het aantal werknemers te verminderen (Sverke en Hellgren, 2002). Baanonzekerheid verwijst naar de bezorgdheid over het voortbestaan van de arbeidsplaats in de toekomst (Van Vuuren, 1990, in De Cuyper, Handaja en De Witte, 2008) en moet los gezien worden van het daadwerkelijk verliezen van een baan. Het verlies van een baan is rechtstreeks, terwijl baanonzekerheid een dagelijkse beleving is die draait om de aanhoudende onzekerheid over de toekomst (Sverke, Hellgren en Naswall, 2002). Baanonzekerheid wordt in de wetenschappelijke literatuur consistent geassocieerd met een afname in de mate van werkhoudingen, zoals arbeidssatisfactie, performance en turn-over intenties (Sverke en Hellgren, 2002; Sverke, Hellgren en Naswall, 2002). Veelal wordt aangenomen dat een hoge mate van baanonzekerheid leidt tot mindere prestaties van een medewerker en een hogere intentie om de organisatie te verlaten (Sverke, Hellgren en Naswall, 2002). Schreurs, Van Emmerik, Gunter en Germeys (2012) geven in hun onderzoek ook aan dat er veel empirisch bewijs is dat deze aanname ondersteunt. De relatie tussen baanonzekerheid en performance blijkt echter niet geheel consistent te zijn. Uit de meta-analyse van Sverke, Hellgren en Naswall (2002) bleek dat baanonzekerheid niet significant geassocieerd kon worden met performance. Sverke, Hellgren en Naswall geven hiervoor een tweetal verklaringen. Een eerste verklaring kan zijn dat baanonzekerheid niet gerelateerd is aan performance. In de tweede plaats kan de relatie tussen baanonzekerheid en performance afhankelijk zijn van de context van de organisatie. Baanonzekerheid kan in sommige gevallen leiden tot een betere performance (i.e. performance als een criterium voor de keuze wie ontslagen wordt), terwijl in andere gevallen baanonzekerheid juist leidt tot een lagere performance. Op basis van theoretische inzichten wordt echter wel verwacht dat baanonzekerheid de relatie tussen PSM en job performance kan verstoren, omdat baanonzekerheid een negatieve invloed kan hebben op de job performance.

Tot slot is de intentie om de organisatie te verlaten meegenomen als controlevariabele. Deze variabele hangt nauw samen met baanonzekerheid. Onderzoeken wijzen uit dat baanonzekerheid leidt tot een hogere intentie om de organisatie te verlaten (Sverke, Hellgren en Naswall, 2002). De intentie om de organisatie te verlaten kan daarnaast in verband gebracht worden met het Attraction-Selection-Attrition model van Schneider. Attraction duidt in dit model op de aantrekkingskracht tussen een organisatie en een potentiële medewerker op basis van overeenstemming in kennis, vaardigheden, competenties en oriëntaties. Selection verwijst naar de keuze van de organisatie en kandidaat voor elkaar op basis van de mate waarin zij elkaars behoeften vervullen. Attrition vindt tot slot plaats als een werknemer de organisatie verlaat omdat de fit niet langer aanwezig is (Steijn en Groeneveld, 2009:84). Een lage PE-fit, zal op basis van het ASA-model derhalve ook leiden tot een hogere intentie om de organisatie te verlaten. Tot slot blijkt op basis van de wetenschappelijke literatuur de intentie om de organisatie te verlaten een determinant te zijn van de performance van medewerkers. Een persoon die besloten heeft om de organisatie te verlaten, kan gedrag gaan vertonen dat niet goed is voor de organisatie, waaronder tevens het leveren van slechtere prestaties begrepen wordt (Krishnan en Singh, 2010).



#### *3.2.4.1. het meten van de controlevariabelen*

Om de variabele geslacht mee te kunnen nemen in de multivariate analyses, is een dummy variabele aangemaakt. Mannen worden gecodeerd als "1", vrouwen als "0". Leeftijd wordt gemeten door de leeftijd van de respondenten in jaren te vragen (rationiveau). Het opleidingsniveau wordt gemeten aan de hand van een lijst waaruit de respondenten een keuze moeten maken. Deze loopt van afronden van de basisschool tot een academische graad door middel van promotie (ordinaire schaal). Organisatieverandering is gemeten met een vraag waarin gevraagd wordt aan te geven hoe de respondent de huidige situatie in de organisatie zou omschrijven (staat aan het begin van een reeks veranderingen, zit midden in een veranderingsproces, is bezig een periode van veranderingen af te sluiten, bevindt zich in een rustige periode zonder veel veranderingen) (conform Kippens, 2005).

Zowel de mate van organisatieverandering als de functiegroep van de medewerkers zijn gemeten op nominaal niveau. Om deze variabelen toch mee te kunnen nemen in de regressieanalyse zijn voor deze variabelen dummy variabelen aangemaakt.

Baanonzekerheid is gemeten aan de hand van de baanonzekerheidschaal, die ontwikkeld is door Van Der Elst, De Witte en De Cuyper (2014). Deze schaal bevat vier items, die worden gemeten aan de hand van een 5 punts Likert schaal (1=helemaal oneens tot 5= helemaal mee eens). De oorspronkelijke items zijn opgenomen in bijlage 1. De Cronbach's alpha voor deze vier items bedraagt 0,856, waardoor deze schaal betrouwbaar is gebleken.

De variabele intentie om de organisatie te verlaten, is tot slot gemeten aan de hand van de schaal van O'reilly, Chatman en Caldwell (1991). Deze schaal bevat eveneens vier items en de items worden gemeten aan de hand van een 5 punt Likert schaal (1=helemaal oneens tot 5= helemaal mee eens). De oorspronkelijke items zijn opgenomen in bijlage 1. De Cronbach's Alpha voor deze items bedraagt 0,859. Hieruit blijkt dat de schaal betrouwbaar is.

### **3.3. Maatregelen ter bevordering van de betrouwbaarheid en validiteit**

Er kunnen drie belangrijke storingsbronnen onderscheiden worden voor de betrouwbaarheid en validiteit van vragenlijsteonderzoek (Van Thiel, 2010).

In de eerste plaats is het voor de interne validiteit van het onderzoek van belang dat sprake is van een juiste operationalisatie van de variabelen. De items die gebruikt worden om de variabelen te meten, moeten goed geformuleerd worden. Een maatregel die getroffen is om deze storingsbron tegen te gaan, is het uitvoeren van een pilot voordat de vragenlijst werd uitgezet onder de medewerkers. De vragenlijst is getest onder een kleine groep van 15 potentiële respondenten. Doel is om na te gaan of de vragenlijst duidelijk en eenduidig is. Op basis van deze pilot kan geconcludeerd worden dat de vragenlijst duidelijk en eenduidig is. In de gesprekken die hebben plaatsgevonden met de personen die hebben deelgenomen aan de pilot, werden geen onduidelijkheden gerapporteerd.

Daarnaast is voornamelijk gebruik gemaakt van reeds gevalideerde meetschalen. Aandachtspunt hierbij is echter wel dat de items die gebruikt worden in dit onderzoek grotendeels vertaald zijn uit het

Engels. Dit kan gevolgen hebben voor de interne validiteit van het meetinstrument omdat items bij het vertalen een andere betekenis krijgen dan oorspronkelijk bedoeld was (Van Thiel, 2010). Om dit te voorkomen, zijn de oorspronkelijke items door meerdere personen vanuit het Engels naar het Nederlands vertaald. Tevens is voor het meten van PSM gebruik gemaakt van een reeds beschikbare Nederlandse vertaling van de oorspronkelijke Engelse schaal. In eerder onderzoek van Kim et. al. (2013) is de PSM schaal reeds vertaald naar het Nederlands.

Een tweede storingsbron waar rekening mee dient te worden gehouden, is de non-respons. Dit houdt in dat niet alle respondenten die worden uitgenodigd om deel te nemen aan een onderzoek, dit ook daadwerkelijk doen (Van Thiel, 2010). Dit kan leiden tot een vermindering van de representativiteit van de steekproef, wat de externe validiteit kan aantasten. Omdat in onderhavige geval alle medewerkers een vragenlijst ontvangen, is sprake van een groot aantal onderzoekseenheden. Hierdoor wordt de externe validiteit van het onderzoek vergroot. Daarnaast is na een aantal weken een herinneringsmail aan de respondenten verstuurd worden om aan het onderzoek herinnerd te worden. Deze maatregel kan de bijdragen aan het vergroten van de respons. Tot slot is een extra controle uitgevoerd op de non-respons bias. Deze controle is opgenomen in paragraaf 3.4.2.

Een laatste storingsbron waarmee rekening dient te worden gehouden, is dat sprake kan zijn van antwoordtendenties bij de respondenten. Dit betekent dat respondenten de neiging hebben om het antwoord aan te passen als gevolg van de onderzoekssituatie (Van Thiel, 2010). Een voorbeeld hiervan is het geven van sociaal wenselijke antwoorden. Om dit zoveel mogelijk te voorkomen, is in het begeleidende schrijven bij de vragenlijst benadrukt dat sprake is van een anoniem onderzoek, waardoor de vragen naar waarheid kunnen worden ingevuld. Daarbij is in het begeleidend schrijven expliciet vermeld dat het onderzoek niet in opdracht van de gemeenten wordt uitgevoerd. Hierbij kan worden vermeld dat de schriftelijke vragenlijst is opgemaakt door RISBO en dat de vragenlijst via een link van RISBO beschikbaar is gesteld. Dit komt de objectiviteit van het onderzoek ten goede.

### **3.4. Onderzoekspopulatie en respons**

#### **3.4.1. Populatie**

Het onderzoek is uitgevoerd onder gemeenteambtenaren die werkzaam zijn bij West- Brabantse gemeenten. In de regio West- Brabant werken 19 gemeenten samen in een samenwerkingsverband. Alle 19 gemeenten zijn benaderd met het verzoek om mee te werken aan het onderzoek. Elf gemeenten waren uiteindelijk bereid om mee te werken aan het onderzoek: Steenbergen, Woensdrecht, Roosendaal, Bergen op Zoom, Halderberge, Rucphen, Alphen- Chaam, Etten- Leur, Geertruidenberg, Woudrichem en Aalburg. In totaal werken bij deze gemeenten 2590 personen. De onderzoekspopulatie is derhalve  $N=2590$ .

Aan alle 2590 medewerkers is een online vragenlijst toegezonden. Voor deze methode is gekozen omdat gemeenten de emailadressen van individuele medewerkers niet wilden verstrekken in verband

met privacyoverwegingen. Om deze reden was het niet mogelijk een aselechte steekproef te trekken. De steekproef is derhalve gelijk aan de onderzoekspopulatie. Via een contactpersoon bij iedere gemeente zijn de online vragenlijsten onder de medewerkers verspreid. In een aantal gemeenten is de vragenlijst en het verzoek om mee te werken aan het onderzoek rechtstreeks via de persoonlijke email aan de medewerkers verzonden. Een tweetal gemeenten (Roosendaal en Aalburg) heeft het verzoek om mee te werken en de link naar de vragenlijst, via intranet onder de aandacht van de medewerkers gebracht. Om de non-respons te verkleinen, is na een aantal weken een herinneringsmail aan de medewerkers verzonden, danwel is de herinnering tezamen met de link naar de vragenlijst geplaatst op intranet van de betreffende gemeenten. De schriftelijke vragenlijst en het begeleidende schrijven zijn opgenomen in bijlage 2.

### 3.4.2. Respons

In totaal hebben 865 medewerkers meegewerkt aan het onderzoek door het invullen van de vragenlijst. Een aantal medewerkers heeft de vragenlijst echter niet volledig ingevuld. De vragenlijsten die niet zijn ingevuld tot pagina zes van de schriftelijke vragenlijst, zijn verwijderd. Hiervoor is gekozen omdat tot en met pagina zes de vragen betrekking hebben op de centrale variabelen in dit onderzoek: PSM, PE-fit en job performance. Dit brengt de effectieve respons op 666 respondenten wat een responspercentage van 25,7% inhoudt. De responspercentages verschillen nogal per gemeente. In onderstaande tabel 3.4. is weergegeven wat de respons per gemeente is. Daarnaast is per gemeente aangegeven welk aandeel iedere gemeente heeft in de totale respons. Tot slot is weergegeven welk aandeel de gemeente heeft in de totale populatie.

**Tabel 3.4. Absolute en relatieve respons per gemeente**

Gemeente	Aantal werknemers (absoluut)	totaal aantal werknemers (relatief)	Respons (absoluut)	Respons Percentage	Percentage ten opzichte van totale respons
Aalburg	86	3,3%	12	14%	1,8%
Alphen-Chaam	81	3,1%	24	29,6%	3,6%
Bergen op Zoom	625	24,1%	149	23,8%	22,4%
Etten-Leur	308	11,9%	119	38,6%	17,9%
Geertruidenberg	151	5,8%	83	55%	12,5%
Halderberge	198	7,7%	61	30,8%	9,2%
Roosendaal	597	23,1%	59	9,9%	8,9%
Rucphen	162	6,3%	53	32,7%	8%
Steenbergen	150	5,8%	44	29,3%	6,6%
Woensdrecht	138	5,3%	34	24,6%	5,1%
Woudrichem	94	3,6%	27	28,7%	4,1%
<b>Totaal</b>	<b>2590</b>	<b>100%</b>	<b>666</b>		<b>100%</b>

Met name het responspercentage in de gemeenten Aalburg en Roosendaal is met 14 respectievelijk 9,9 procent laag. Dit kan verklaard worden door het feit dat in deze gemeenten de vragenlijsten niet via de email maar via intranet zijn uitgezet. De minder persoonlijke benadering kan van invloed zijn van de bereidheid om de vragenlijst in te vullen. Daarnaast valt de hoge respons van 55% in de gemeente Geertruidenberg op. Dit hoge percentage kan verklaard worden door het feit dat de onderzoeker werkzaam is binnen deze gemeente.

Omdat het feitelijke responspercentage met 25,7% aan de lage kant is, is een extra controle uitgevoerd op de non-reponse bias. Om te kunnen onderzoeken of sprake is van een non-reponse bias, zijn de antwoorden van respondenten die vroeg gereageerd hebben op de oproep vergeleken met de antwoorden van respondenten die laat gereageerd hebben na de herinneringsmail. De groep met late respondenten kan gezien worden als een representant van non-respondenten (Armstrong en Overton, 1977 in Mostafa, 2013). De eerste 10 % van de ingevulde vragenlijsten wordt aangemerkt als vroege respondenten, De laatste 10 % van de ingevulde vragenlijsten als late respondenten (Mostafa, 2013). Vervolgens is voor deze twee groepen een independent Samples T-test uitgevoerd voor alle variabelen, die gemeten zijn op interval- of rationiveau, om na te gaan of er significante verschillen optreden tussen deze twee verschillende groepen. Uit de resultaten blijkt dat er over het algemeen geen significante verschillen aanwezig zijn tussen beide groepen. Uitsluitend voor de variabelen PSM-APS3, PSM-COM2 en PSM-COM4 zijn significante verschillen geconstateerd.

Om na te gaan in welke mate de verschillen tussen de twee groepen verklaard kunnen worden door de termijn waarop de vragenlijst is ingevuld, is de effectgrootte vastgesteld (Cohen's d). De Cohen's d voor PSM-APS3, PSM-COM2 en PSM-COM4 bedragen respectievelijk  $d=0,41$ ,  $d=0,34$  en  $d=0,46$ . Op basis van deze resultaten kan geconcludeerd worden dat het effect gering tot gemiddeld is. Op basis van de toets kan er derhalve van uit worden gegaan dat de non-response bias geen probleem is vormt voor dit onderzoek.

### **3.5. Demografisch profiel van de respondenten**

Het profiel van de respondenten is weergegeven in onderstaande tabel 3.5. Van de respondenten zijn 313 (48,7%) man en 330 (51,3%) vrouw. Deze percentages komen goed overeen met de verhouding man/vrouw in de onderzochte gemeenten. Uit de Strategische Personeelsplanning van de Regio West- Brabant blijkt dat er in de 11 gemeenten 1313 (50,7%) mannen werken en 1277 (49,3%) vrouwen. De gemiddelde leeftijd van de respondenten bedraagt 46 jaar (Stdv. 10,56). Dit komt overeen met de gemiddelde leeftijd van de werknemers binnen de elf onderzochte gemeenten, die 47 jaar bedraagt. 61% van de respondenten valt in de leeftijdscategorie 40 tot en met 59 jaar.

De respondenten zijn over het algemeen hoog opgeleid. 45,6% van de respondenten heeft een opleiding op HBO-niveau afgerond en 16,1% heeft een universitaire opleiding afgerond. Van het opleidingsniveau van de medewerkers in de deelnemende gemeenten zijn op basis van de strategische personeelsplanning geen gegevens beschikbaar. Van de respondenten werkt 57,4%

fulltime. Dit percentage komt nagenoeg overeen met het percentage van de werknemers dat in de deelnemende gemeenten fulltime werkt (54%). Tot slot is in onderstaande tabel uiteengezet hoelang de respondenten in hun huidige functie werkzaam zijn. Bijna 42% (278 respondenten) is vijf jaar of minder werkzaam in hun huidige functie. 135 respondenten (20,3%) werken zes tot en met tien jaar in hun huidige functie. Opvallend is dat slechts 5,4% (36 respondenten) van de respondenten 16 tot en met 20 jaar werkzaam is zijn huidige functie, terwijl 16,4% van de respondenten aangeeft 21 jaar of meer werkzaam te zijn in zijn huidige functie.

**Tabel 3.5. Demografisch profiel van de respondenten**

Variabele	Categorie	Frequentie	Percentage (%)
Geslacht	Man	313	48,7%
	Vrouw	330	51,3%
Leeftijd	19 tot en met 29 jaar	52	7,9%
	30 tot en met 39 jaar	112	16,8%
	40 tot en met 49 jaar	211	31,7%
	50 tot en met 59 jaar	195	29,3%
	60 jaar of ouder	63	9,5%
	Missing	33	5%
Opleidingsniveau	Basis/middelbare school	85	12,8%
	MBO	149	22,4%
	HBO	304	45,6%
	Universitair (Master, Phd)	107	16,1%
	Missing	21	3,2%
Verhouding fulltime- parttime	Fulltime	382	57,4
	Parttime	283	42,5
	Missing	1	0,2
Functie	Directie/ management	36	5,4%
	Ondersteunend	244	36,6%
	Beleidsuitvoerend	132	19,8%
	Beleidsontwikkeling	134	20,1%
	Beheer en toezicht	100	15%
	Overig	14	2,1%
	Missing	6	0,9%
Aantal jaren in huidige functie	0 tot en met 2 jaar	135	20,3%
	3 tot en met 5 jaar	143	21,5%
	6 tot en met 10 jaar	135	20,3%
	11 tot en met 15 jaar	104	15,6%
	16 tot en met 20 jaar	36	5,4%
	21 jaar of meer	109	16,4%
	Missing	4	0,6%

### 3.6. Verantwoording statistische methoden

Voor het uitvoeren van de statistische analyses is gebruik gemaakt van het software programma IBM SPSS statistics 22.

Als eerste stap is een beschrijvende statistische analyse van de variabelen uitgevoerd. Hierbij is vooral gekeken hoe de respondenten geantwoord hebben op de vragen die de verschillende constructen meten. Hiervoor zijn het gemiddelde en de standaarddeviatie berekend. Daarbij is onderzocht of er verschillen optreden tussen verschillende groepen respondenten. Voor het vergelijken van twee groepen is gebruik gemaakt van de independent t-test. Voor het toetsen of er significante verschillen aanwezig zijn tussen meerdere groepen is gebruik gemaakt van de one-way ANOVA. Indien uit de Levene's test bleek dat sprake is van ongelijke variantie, is gebruik gemaakt van de Welch test. Als uit de test bleek dat niet alle populatiegemiddelden aan elkaar zijn, is door middel van een Post hoc paarsgewijze vergelijkingstest onderzocht of welke verschillen tussen de groepen optreden. Indien sprake was van gelijke populatievarianties is gebruik gemaakt van de Bonferroni test. Bij ongelijke populatievarianties is gebruik gemaakt van de Games-Howell test.

Uit de hypothesen en het theoretische model die gepresenteerd zijn in hoofdstuk 2, blijkt dat sprake is van een mediatie-model. Er dient aan een viertal voorwaarden voldaan te worden om te kunnen spreken van mediatie (Baron en Kenny,1986). In de eerste plaats dient er sprake te zijn van een significante correlatie tussen de onafhankelijke variabele (PSM) en de afhankelijke variabele (job performance). Daarnaast dient er een significantie relatie aanwezig te zijn tussen de onafhankelijke variabele (PSM) en de medierende variabelen (PO-fit en PJ-fit). Ten derde moet sprake zijn van een significante correlatie tussen de medierende variabelen (PO-fit en PJ- fit) en de afhankelijke variabele (Job Performance). Tot slot moet, wanneer de medierende variabele wordt toegevoegd in de regressieanalyse, het effect tussen de onafhankelijke variabele (PSM) en de afhankelijke variabele (Job performance) wegvallen. De stappen die omschreven worden in het mediatiemodel, komen ook terug in de hypothesen zoals omschreven in hoofdstuk 2. Om deze voorwaarden te toetsen is als eerste stap een correlatietabel opgesteld om de onderlinge bivariate correlatiecoëfficiënten vast te kunnen stellen middels Pearson correlatie.

Op basis van deze tabel bleek echter dat niet voldaan wordt aan de eerste drie voorwaarden voor mediatie, waardoor het niet zinvol is gebleken om de medierende rol van de PE-fit te toetsen. Dit betekent dat de hypothesen 4a, 4b en 4c niet getoetst zullen worden; op voorhand kan immers vastgesteld worden dat geen mediatie optreedt. In hoofdstuk vier wordt hier nader aandacht aan besteed. Om de resterende hypothesen in dit onderzoek te toetsen, is vervolgens een aantal hiërarchische regressieanalyses uitgevoerd. In hoofdstuk 5 wordt nader op de uitgevoerde regressieanalyses ingegaan.

## 4. RESULTATEN BESCHRIJVENDE ANALYSE

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de wijze waarop de respondenten geantwoord hebben op de vragen uit de enquête die de variabelen uit het theoretische model meten (PSM, PE-fit en Performance). Daarbij wordt tevens onderzocht of er significante verschillen optreden tussen verschillende groepen respondenten. Tevens wordt in dit hoofdstuk aandacht besteed aan de correlaties tussen de belangrijkste variabelen van dit onderzoek.

### 4.1. Job Performance

Met een gemiddelde van 3,41 (SD 0,595) op een schaal van 1 tot 5 kunnen we ervan uitgaan dat de respondenten van mening zijn dat zij ten opzichte van hun collega's met nagenoeg hetzelfde werk ongeveer gelijk presteren. Opvallend hierbij is dat slechts 4,3% van de respondenten aangeeft slechter te presteren dan hun collega's die hetzelfde werk verrichten. 45,8% van de respondenten geeft aan gelijk te presteren in vergelijking met collega's die hetzelfde werk verrichten en 49,2% van de respondenten geeft aan beter te presteren dan hun collega's die nagenoeg hetzelfde werk doen. Wanneer we een onderscheid maken in geslacht, dan blijkt dat er geen significant verschil optreedt in de job performance van mannen en vrouwen (independent t-test  $p=0,155$ ). Ook tussen de verschillende leeftijdsgroepen valt geen significant verschil op te merken (ANOVA,  $p= 0,063$ ). Daarnaast blijken er ook geen verschillen te bestaan indien het opleidingsniveau van de respondenten met elkaar vergeleken wordt (ANOVA,  $p=0,951$ ). Ook voor wat betreft de verschillende functiecategorieën treedt er geen significant verschil op (ANOVA,  $p= 0,314$ ). Ook kan opgemerkt worden dat er tussen de respondenten van de verschillende gemeenten voor performance geen significante verschillen optreden (ANOVA;  $p= 0.511$ ). Tot slot blijkt dat wanneer naar verschillen gekeken wordt tussen de mate van organisatieverandering waarin de respondenten zich bevinden, dit niet leidt tot significante verschillen tussen de groepen (ANOVA;  $p= 0.379$ ).

<b>Functie categorie</b>	<b>N</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
Directie/ management	36	3,54	,58
Ondersteunend	241	3,35	,60
Beleidsuitvoerend	132	3,45	,59
Beleidsontwikkeling	134	3,47	,60
beheer en toezicht	99	3,41	,58
Overig	13	3,35	,47
Totaal	655	3,42	,59

Tabel 4.1. gemiddelde scores op Job Performance naar functiegroep

## 4.2. Public Service Motivation

De gemiddelde scores van de dimensie Commitment voor publieke dienstverlening en publieke waarden ligt met een score van 4,1 (SD 0,42) op een schaal van 1 tot 5 hoog. Op basis hiervan kunnen we ervan uitgegaan dat de respondenten een redelijk hoge mate van PSM hebben voor wat betreft de dimensie Commitment voor publieke dienstverlening en publieke waarden. Ook op de dimensie Compassie scoren de respondenten relatief hoog met een gemiddelde van 3,88 (SD 0,52). Hieruit kan worden opgemaakt dat Commitment voor publieke dienstverlening en publieke waarden en Compassie, gemiddeld genomen, belangrijk zijn voor de respondenten. De gemiddelde score van de dimensie Zelfopoffering ligt met een score van 3,03 (SD 0,64) rond het theoretisch gemiddelde van de schaal. Dit betekent dat bij de respondenten op dit punt zeer gemiddeld scoren en deze dimensie, ten opzichte van de andere twee dimensies voor de respondenten minder belangrijk is.

### 4.2.1. Dimensie Compassie

Als we onderscheid maken in geslacht dan zien we dat er voor de dimensie compassie een significant verschil aanwezig is tussen mannen en vrouwen (independent t-test,  $p = 0,013$ ). Vrouwen scoren hoger op de dimensie compassie dan mannen. Ook als we kijken naar de verschillende leeftijdsgroepen, dan zien we dat significante verschillen optreden (Welch,  $p = 0,00$ ). Post hoc analyse laat zien dat de respondenten in de leeftijdscategorie 50 tot en met 59 significant hoger scoren op de PSM schaal voor compassie dan de respondenten in de leeftijdsgroep 19 tot en met 49. De respondenten van 60 jaar en ouder scoren daarnaast significant hoger dan de respondenten in de leeftijdscategorie 19 tot en met 29 jaar (Games- Howell,  $p < 0,05$ ).

Als we kijken naar het opleidingsniveau, bestaat er ook een significant verschil voor de dimensie compassie (ANOVA,  $p = 0,007$ ). Post hoc analyse laat zien dat werknemers met een universitaire opleiding hoger scoren op compassie dan werknemers met een hogere beroepsopleiding (Bonferroni;  $p < 0,05$ ). Daarnaast blijkt dat er geen significante verschillen optreden tussen de verschillende functiecategorieën (ANOVA,  $p = 0,026$ ), omdat post hoc analyse (Bonferroni test) uitwijst dat er tussen de functiecategorieën geen significante verschillen optreden. Alle  $p$ -waarden blijken boven de 0,05 te liggen. Tot slot blijkt dat er tussen de respondenten van de verschillende gemeenten geen significante verschillen optreden (ANOVA;  $p = 0,908$ ). Ook zijn er geen significante verschillen waar te nemen tussen de mate waarin sprake is van een organisatieverandering (ANOVA;  $p = 0,481$ ).

### 4.2.2. Dimensie Commitment voor publieke waarden en publieke dienstverlening

Bij de dimensie commitment voor publieke waarden en publieke dienstverlening treedt geen significant verschil op tussen mannen en vrouwen (independent t-test,  $p = 0,534$ ). Ook als we de verschillende leeftijdsgroepen met elkaar vergelijken, blijken er geen significante verschillen op te treden (ANOVA,  $p = 0,103$ ). Wanneer we het opleidingsniveau vergelijken, dan blijken significante verschillen op te treden in de mate van aanwezigheid van dimensie PSM commitment voor publieke waarden en publieke dienstverlening (ANOVA;  $p = 0,004$ ). Uit de Post hoc analyse blijkt dat de respondenten met



een universitaire opleiding op deze dimensie hoger scoren dan alle andere opleidingscategorieën (Bonferroni;  $p < 0.05$ ). Ook als we kijken naar de functiecategorieën dan blijkt dat er significante verschillen aanwezig zijn (ANOVA;  $p=0.000$ ). De respondenten die vertegenwoordigd zijn in zowel de functiecategorie directie/management als in de categorie overig, scoren beduidend hoger op de PSM-dimensie commitment voor publieke waarden en publieke dienstverlening dan de respondenten in de functiecategorieën beheer en toezicht en ondersteunend (Bonferroni;  $p < 0.05$ ). Tot slot blijkt dat er geen significante verschillen optreden tussen de respondenten van de verschillende gemeenten (ANOVA;  $p=0.833$ ). Ook zijn er geen significante verschillen waar te nemen tussen de mate waarin sprake is van een organisatieverandering (ANOVA;  $p=0.744$ )

#### 4.2.3. Dimensie Zelfopoffering

Wanneer we onderscheid maken in geslacht, dan blijkt dat er voor de dimensie zelfopoffering geen significant verschil optreedt tussen mannen en vrouwen (independent t-test,  $p=0,128$ ). Wanneer de leeftijdscategorieën van de respondenten met elkaar vergeleken worden, blijken echter wel significante verschillen op te treden in de mate van zelfopoffering (ANOVA;  $p=0.000$ ). Post hoc analyse wijst uit dat de respondenten in de leeftijdscategorie 60 jaar of hoger significant hoger scoren op de mate van zelfopoffering dan de respondenten in de leeftijdscategorieën 19 tot en met 29 jaar, 30 tot en met 39 jaar en 40 tot en met 49 jaar. Daarnaast blijkt dat de respondenten hoger scoren op de mate van zelfopoffering dan de respondenten in de leeftijdscategorie 30 tot en met 39 jaar (Bonferroni;  $p < 0.05$ ). Als we kijken naar het opleidingsniveau van de respondenten, dan blijken hier geen significante verschillen in op te treden tussen de verschillende groepen (ANOVA;  $p=0.235$ ). Daarnaast blijkt dat wanneer de functiegroepen met elkaar vergeleken worden, sprake is van een significant verschil (ANOVA;  $p=0.007$ ). Uit de Post Hoc analyse blijkt dat de respondenten in de functiegroep Overig hoger scoren op de dimensie zelfopoffering dan de respondenten van alle andere functiegroepen, met uitzondering van de groep directie/management (Bonferroni;  $p < 0.05$ ). Tot slot blijkt dat er tussen de respondenten van de verschillende gemeenten geen significante verschillen optreden (ANOVA;  $p=0.364$ ). Ook zijn er geen significante verschillen waar te nemen tussen de mate waarin sprake is van een organisatieverandering (ANOVA;  $p=0.962$ )

Functiegroep	N	PSM- COM		PSM-SS		PSM- APS/CPV	
		M	SD	M	SD	M	SD
Directie/ management	36	4.000	0.576	3.169	0.609	4.342	0.406
Ondersteunend	244	3.863	0.506	2.973	0.634	4.124	0.409
Beleidsuitvoerend	132	3.949	0.471	2.990	0.630	4.165	0.380
Beleidsontwikkeling	134	3.865	0.528	3.054	0.617	4.180	0.411
Beheer en toezicht	100	3.772	0.590	3.012	0.674	4.034	0.458
Overige	14	4.160	0.542	3.607	0.412	4.481	0.367
Totaal	659	3.880	0.525	3.023	0.637	4.150	0.417

Tabel 4.2. gemiddelde scores op de PSM- dimensies naar functiegroep

### 4.3. Person- Environment fit

De gemiddelde scores voor de PO-fit liggen met een gemiddelde van 3.39 (SD 0,67) op een schaal van 1 tot 5 net boven het theoretisch gemiddelde van de antwoordschaal. Dit betekent dat de respondenten een gemiddelde fit hebben met hun organisatie. De gemiddelde score van de PJ-fit is iets hoger dan de PO-fit. Deze bedraagt 3,74 (SD 0,67) op een schaal van 1 tot 5. Dit houdt in dat de respondenten over het algemeen een redelijk goede fit met hun werk hebben.

#### 4.3.1. PO-fit

Als we onderscheid maken in geslacht, dan zien we dat er voor de PO-fit (independent t-test,  $p=0,064$ ) geen significant verschil aanwezig is tussen mannen en vrouwen. Als we kijken naar de leeftijdscategorieën, dan blijkt dat er verschillen te constateren zijn in de mate van PO-fit (ANOVA;  $p=0.026$ ). Uit de post hoc analyse blijkt dat de respondenten in de leeftijdscategorie 60 jaar of ouder significant lager scoren op de PO-fit dan respondenten in de leeftijdscategorie 19 tot en met 29 jaar (Bonferroni;  $p=0.015$ ). Als we de groepen vergelijken op opleidingsniveau, dan blijken er geen significante verschillen op te treden in de PO-fit (ANOVA;  $p=0.072$ ).

Als we de groepen vergelijken naar functiegroep, dan zijn er voor wat betreft de PO-fit eveneens verschillen waar te nemen (ANOVA;  $p=0.008$ ). Uit de Post hoc analyse blijkt dat respondenten in de functiegroep Directie/management een hogere PO-fit ervaren dan de medewerkers in de functiegroep beleidsuitvoerend (Bonferroni;  $p=0.004$ ) en medewerkers in de functiegroep beheer en toezicht (Bonferroni;  $p=0.04$ ).

Daarnaast is de PO-fit score uitgesplitst naar gemeenten. Als we de verschillende gemeenten met elkaar vergelijken, dan blijkt er een verschil aanwezig te zijn in de mate van PO-fit (Welch;  $p=0.000$ ). Post Hoc analyse wijst uit dat medewerkers van de gemeenten Etten- Leur hoger scoren op de PO-fit dan de medewerkers van de gemeenten Bergen op Zoom, Geertruidenberg, Halderberge, Roosendaal, Rucphen, Woensdrecht en Woudrichem (Games- Howell;  $p<0.05$ ). Tot slot is vergeleken of er verschillen optreden tussen de verschillende stadia van organisatieverandering waarin een organisatie zich kan bevinden. Op dit punt zijn verschillen waar te nemen (ANOVA;  $p=0.001$ ). Post hoc analyse wijst uit (Bonferroni;  $p<0.05$ ) dat respondenten die zich bevinden in een rustige periode zonder veel veranderingen hoger scoren op de PO-fit dan respondenten die aangeven dat hun organisatie zich bevindt aan het begin van een reeks veranderingen of dat de organisatie midden in een veranderingsproces zit.

#### 4.3.2. PJ-fit

Als we onderscheid maken in geslacht, dan zien we dat er voor de PJ-fit (independent t-test,  $p=0,38$ ) geen significant verschil aanwezig is tussen mannen en vrouwen. Daarnaast blijkt er geen verschil te bestaan tussen de verschillende leeftijdsgroepen en de mate van ervaren PJ-fit (Welch;  $p=0.247$ ). Daarnaast zijn er evenmin verschillen waar te nemen tussen de verschillende opleidingsniveaus en de mate van ervaren PJ-fit (ANOVA;  $p=0.61$ ).

Tussen de verschillende functiecategorieën blijken wel verschillen in de mate van ervaren PJ- fit op te treden (Welch;  $p=0.020$ ). Uit de Post Hoc test blijkt dat respondenten op directie/management niveau hoger scoren op de ervaren mate van PJ fit dan respondenten die werkzaam zijn in een beleidsondersteunende functie (Games- Howell;  $p=0.06$ ). Er blijken geen verschillen te bestaan tussen de gemeenten voor wat betreft de mate van PJ-fit. Hoewel de Welch-test een significant verschil laat zien (Welch;  $p=0.035$ ), wijst Post Hoc analyse uit dat er geen significante verschillen tussen de gemeenten aanwezig zijn (Games- Howell;  $P>0.05$ ).

Daarnaast is vergeleken of er verschillen optreden tussen de verschillende stadia van organisatieverandering waarin een organisatie zich kan bevinden. Op dit punt zijn er significante verschillen waar te nemen (ANOVA;  $p=0.009$ ). Post hoc analyse wijst uit (Bonferroni;  $p<0.05$ ) dat respondenten, die zich bevinden in een rustige periode zonder veel veranderingen, hoger scoren op de PJ-fit dan respondenten die aangeven dat hun organisatie zich bevindt aan het begin van een reeks veranderingen, dat de organisatie midden in een veranderingsproces zit, of dat de organisatie bezig is een periode van veranderingen af te sluiten.

Functiecategorie	PJ-fit		PO-fit		
	N	M	SD	M	SD
Directie/ management	36	3.986	0.458	3.750	0.714
Ondersteunend	244	3.740	0.635	3.404	0.625
Beleidsuitvoerend	132	3.630	0.689	3.290	0.678
Beleidsontwikkeling	134	3.762	0.573	3.398	0.615
Beheer en toezicht	100	3.727	0.804	3.360	0.793
Overige	14	4.000	1.066	3.642	0.561
Totaal	660	3.739	0.669	3.397	0.671

Tabel 4.3. gemiddelde scores op PJ-fit en PO-fit uitgesplitst naar functiegroep

#### 4.4. Correlatie tussen de variabelen uit het onderzoeksmodel

Het onderzoeksmodel gaat uit van een mediatiemodel. In paragraaf 3.6 hebben we gezien dat aan een viertal voorwaarden voldaan moet zijn om te kunnen spreken van mediatie.

1. er dient sprake te zijn van een significante correlatie tussen de onafhankelijke variabele (PSM) en de afhankelijke variabele (job performance);
2. er dient sprake te zijn van een significante relatie tussen de onafhankelijke variabele (PSM) en de medierende variabelen (PO-fit en PJ-fit);
3. er dient sprake te zijn van een significante relatie tussen de medierende variabelen (PO-fit en PJ-fit en de afhankelijke variabele (Job performance);
4. Als de medierende variabelen worden toegevoegd, dient het effect tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele weg te vallen.

Om te toetsen of aan de eerste drie voorwaarden voor mediatie wordt voldaan, is een correlatietabel opgesteld om de onderlinge bivariate correlatiecoëfficiënten vast te kunnen stellen. Tabel 4.4 geeft de correlaties tussen de verschillende variabelen uit het onderzoeksmodel weer.

Uit de correlatietabel blijkt dat lang niet alle centrale variabelen uit het onderzoeksmodel met elkaar correleren. Van de drie PSM- dimensies correleert uitsluitend de PSM- dimensie Compassie met Job performance. Tegen de verwachting in, is echter sprake van een geringe negatieve correlatie ( $R = -0.079$ ;  $p < 0.05$ ). Een verklaring voor deze negatieve relatie kan gevonden worden in het feit dat de subdimensie Compassie refereert aan een gevoelsmotief, dat verwijst naar de bereidheid om anderen te helpen. Het draait hier om gedrag dat gebaseerd is op de individuele emotionele antwoorden op verschillende sociale contexten (Perry en Wise, 1990). Door gehoor te geven aan deze gevoelsmotieven kan het zijn dat deze medewerkers qua kwantiteit minder werk leveren dan medewerkers die lager scoren op de subdimensie compassie. Dat de andere twee subdimensies Zelfopoffering en Commitment voor publieke waarden en dienstverlening geen positieve relatie vertonen met job performance, is eveneens tegen de theoretische verwachting in. Dit resultaat komt echter wel overeen met eerdere tegenstrijdige resultaten in de relatie tussen PSM en job performance. Dit resultaat kan verklaard worden door het feit dat PSM een dynamisch concept is, dat door de tijd aan verandering onderhevig is. Deze veranderingen kunnen vervolgens leiden tot tegenstrijdige resultaten in de resultaten tussen PSM en Performance (Brewer, 2010).

Van de drie PSM dimensies correleert daarnaast uitsluitend de PSM-dimensie commitment voor publieke waarden en publieke dienstverlening met de dimensie PO-fit ( $R = 0.138$ ;  $p < 0.01$ ). Dat juist deze dimensie correleert met de PO-fit is op zich niet verrassend. Een groot deel van de items binnen deze dimensie hebben betrekking op de normen gebaseerde motieven die personen drijven om te werken voor de publieke sector (Perry en Wise, 2010).

De PSM dimensies Compassie ( $R = 0.099$ ;  $p < 0.05$ ) en PSM Commitment voor publieke waarden en publieke dienstverlening ( $R = 0.222$ ;  $p < 0.001$ ) vertonen correlatie met de PJ-fit. Deze correlaties komen overeen met de verwachting dat PSM een positieve invloed heeft op de PJ-fit van de medewerker.

Tot slot correleert de PO-fit, tegen verwachting in, negatief met job performance ( $R = -0.129$ ;  $p < 0.001$ ). Hoewel deze correlatie niet overeenkomt met de verwachting, blijkt uit eerdere onderzoeken reeds dat de onderzocht relatie tussen de PO-fit en job performance verschillende resultaten laat zien en de relatie tussen beide variabelen niet eenduidig is (Lauver en Kristof-Brown, 2001). Het feit dat uit eerdere onderzoeken geen eenduidige conclusie over de relatie getrokken kan worden, kan verklaren dat in voorliggend onderzoek sprake is van een negatieve relatie tussen de PO-fit en job performance. De PJ- fit blijkt daarnaast, tegen de verwachting in, geen significante correlatie te vertonen met de Job performance. Eerdere onderzoeken tonen juist aan dat de PJ-fit in redelijke mate correleert met de overall job performance (Kristof- Brown et. al., 2005).

Wanneer we naar de controlevariabelen kijken, blijkt dat een aantal controlevariabelen correleert met de centrale variabelen uit het onderzoeksmodel. Het opleidingsniveau vertoont een positieve correlatie met de dimensie PSM commitment voor publieke waarden en publieke dienstverlening ( $R=0.108$ ;  $p<0.01$ ). Geslacht correleert licht positief met de PSM dimensie compassie ( $R=0.098$ ;  $p<0.05$ ). Dit houdt in dat vrouwen hoger scoren op de PSM-dimensie Compassie. Deze bevinding kwam ook reeds naar voren in paragraaf 4.2.1. Leeftijd correleert positief ( $p<0.01$ ) met alle drie de dimensies van PSM. Dit houdt in dat als de leeftijd toeneemt, de mate van PSM stijgt. Daarnaast correleert leeftijd negatief met de PO-fit ( $R=-0.114$ ;  $p<0.01$ ) en licht positief met performance ( $R=0.083$ ;  $p<0.05$ ). Daarnaast blijkt er een lichte negatieve correlatie aanwezig te zijn tussen organisatieverandering en de PO-fit. Uit de correlatietabel blijkt ten opzichte van een organisatie die zich in een rustige situatie bevinden, het begin van een organisatieverandering negatief te correleren met de PO-fit. ( $R=-0.082$ ;  $p<0,05$ ). Dit houdt in dat respondenten, die aangeven dat de organisatie aan het begin van een organisatieverandering staat, een lagere PO-fit rapporteren dan respondenten die aangeven dat de organisatie zich in een rustige fase bevindt. De controlevariabele baanonzekerheid blijkt daarnaast significant te correleren ( $p<0,01$ ) met de variabelen job performance, PJ-fit en PO-fit. Dit houdt in dat als een respondent meer baanonzeker is, de job performance, PO-fit en PJ-fit van deze respondent lager zijn.

Op basis van de resultaten zoals gepresenteerd in de correlatietabel dient geconcludeerd te worden dat niet voldaan wordt aan de eerste drie voorwaarden voor mediatie. Dit betekent in voorliggend onderzoek geen sprake is van een mediatiemodel en mediatie niet getoetst kan worden. Op voorhand kunnen derhalve de hypothesen H4a, H4b en H4c verworpen worden als gevolg van de correlatietabel. Op grond van de factoranalyse voor de PE-fit, zijn daarnaast op voorhand de hypothesen H2c, H3b en H4c geschrapt. In het volgende hoofdstuk zullen de resterende hypothesen H1, H2a, H2b, H3a en H3c getoetst worden.



Tabel 4.4. Correlaties voor de variabelen in dit onderzoek (Pearson)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.Performance	1																		
2.PSM compassie	-,079*	1																	
3.PSM zelfopoffering	-,028	,599**	1																
4.PSM publ. waarden	-,036	,619**	,497**	1															
5.PO fit	-,129**	,072	,060	,138**	1														
6.PJ fit	,025	,099*	,059	,222**	,508**	1													
7.baanonzekerheid	-,115**	,044	,052	-,005	-,138**	-,195**	1												
8.intention to leave	,086*	-,020	,015	-,025	-,358**	-,543**	,209**	1											
9.Geslacht (man=0)	-,056	,098*	-,060	,025	,073	,035	-,007	-,100*	1										
10.leeftijd	,083*	,189**	,165**	,112**	-,114**	-,026	-,104**	-,098*	-,256**	1									
11.opleidingsniveau	,009	-,014	,061	,108**	,008	-,024	,061	,254**	-,027	-,231**	1								
<b>Org. verandering</b>																			
12.begin vs. rustig	-,024	-,005	-,017	-,015	-,082*	-,024	-,034	,001	,021	,077	-,068	1							
13.middenin vs. rustig	,036	-,019	-,006	,039	-,026	-,026	,050	,079*	,051	-,101*	,136**	-,756**	1						
14. afsluitend vs. rustig	-,034	,012	,004	-,026	,065	,011	-,020	-,086*	-,068	,042	-,019	-,119**	-,353**	1					
<b>Functiegroep</b>																			
<b>Ondersteunend= ref</b>																			
15. leidinggevend	,051	,055	,055	,111**	,126**	,088*	,009	,054	-,139**	,058	,195**	,012	-,001	-,027	1				
16.uitvoerend	,033	,065	-,029	,018	-,078*	-,080*	,047	,033	,249**	,009	-,096*	,040	,013	-,083*	-,120**	1			
17.beleidsontwikkeling	,043	-,016	,022	,035	,002	,018	-,120**	,057	-,013	-,050	,246**	-,029	,010	,066	-,121**	-,250**	1		
18.beheer	-,001	-,087*	-,010	-,118**	-,022	-,007	,032	-,073	-,302**	,072	-,248**	-,024	-,066	,033	-,101**	-,209**	-,211**	1	
19.overig	-,016	,078*	,134**	,116**	,054	,057	,080*	-,071	-,047	,016	,090*	-,022	,030	,012	-,035	-,073	-,074	-,062	1

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).





## 5. TOETSENDE ANALYSE

Op basis van de resultaten zoals gepresenteerd in de bivariate correlatietabel in hoofdstuk 4, bleek reeds dat het toetsen van mediatie-effecten van de PE-fit op de relatie tussen PSM en job performance niet zinvol is. Op voorhand zijn daarom hypothesen H4a, H4b en H4c verworpen. Om de resterende hypothesen uit dit onderzoek te kunnen toetsen, is vervolgens een drietal regressieanalyses uitgevoerd. Er is voor de regressieanalyses gebruik gemaakt van een hiërarchische regressieanalyse. In het eerste model zijn alle controlevariabelen ingebracht. In het tweede model zijn vervolgens de onafhankelijke variabelen ingevoerd. Voor ieder model is de  $R^2$  berekend.

Als eerste is een regressieanalyse uitgevoerd om de relatie tussen PSM en de Job Performance te kunnen onderzoeken. De resultaten van deze analyse zijn weergegeven in paragraaf 5.1. Vervolgens is de relatie tussen PSM en de PO-fit en PSM en de PJ-fit onderzocht. De resultaten van deze analyse zijn weergegeven in paragraaf 5.2. Tot slot zijn regressieanalyses uitgevoerd om de relatie tussen de PO-fit en Job Performance en de PJ-fit en Job Performance te kunnen onderzoeken. De resultaten van deze analyses zijn gepresenteerd in paragraaf 5.3. Vervolgens is een samenvatting gegeven van het toetsen van de hypothesen. Hierbij wordt aangegeven of de hypothesen, aangenomen of verworpen zullen worden.

### 5.1. Resultaten regressieanalyse PSM- Job performance

Tabel 5.1 toont de resultaten van de regressieanalyse om de invloed van PSM op de variabele job performance te kunnen toetsen. In het eerste model bedraagt de  $R^2$  0,040 ( $F=1,928$ ;  $p=0,025$ ). In het tweede model bedraagt de  $R^2$  0,051 ( $F=2,026$ ;  $p=0,010$ ). Dit houdt in dat de factoren die opgenomen zijn in het totale model 5,1 procent van de variantie in de job performance verklaren. De hoogte van de variantie is daarmee klein. Uit deze lage variantie kan geconcludeerd worden dat er verschillende andere factoren zijn die de job performance van de medewerkers verklaren, die geen onderdeel uitmaken van het model. Het model in zijn totaliteit blijkt echter wel significant te zijn ( $p=0,01$ ). Ondanks dat het toevoegen van de drie dimensies van PSM leidt tot een verhoging van de verklarende variantie van het model, is deze verhoging met 1,1 procent klein en niet significant ( $p=0,067$ ). Hieruit kunnen we opmaken dat de variabele PSM nauwelijks van invloed is op de job performance van de respondenten.

Zoals ook reeds uit de bivariate analyse bleek, heeft uitsluitend de PSM dimensie Compassie, een significante invloed op de job performance ( $\beta = -0.127$ ;  $p < 0.05$ ). De invloed is echter negatief. Dit betekent dat als de score voor de dimensie PSM Compassie toeneemt, de score voor job performance daalt. Een mogelijke verklaring voor deze negatieve relatie kan gevonden worden in het feit dat de subdimensie compassie refereert aan een gevoelsmotief, dat verwijst naar de bereidheid om anderen

te helpen. Het draait hier om gedrag dat gebaseerd is op de individuele emotionele antwoorden op verschillende sociale contexten (Perry en Wise, 1990). Door gehoor te geven aan deze gevoelsmotieven kan het zijn dat deze medewerkers qua kwantiteit minder werk leveren dan medewerkers die lager scoren op de subdimensie compassie. De overige twee dimensies van PSM hebben geen significante invloed op de job performance. Dit bleek ook reeds uit de bivariate correlatietabel. Dit resultaat komt echter wel overeen met eerdere tegenstrijdige resultaten in de relatie tussen PSM en job performance. Dit resultaat kan verklaard worden door het feit dat PSM een dynamisch concept is, dat door de tijd aan verandering onderhevig is.

**Tabel 5.1. Hiërarchische regressieanalyse voor PSM- job performance (N=622)**

	<b>Model 1</b>	<b>Model 2</b>
	<b>Inclusief</b>	<b>Inclusief dimensies</b>
	<b>controlevariabelen</b>	<b>PSM</b>
<i>Controlevariabelen</i>		
Vrouw	-0,038	-0,019
Man	Ref. categorie	Ref. categorie
Leeftijd	0,065	0,090*
Opleiding	-0,016	-0,016
Functie categorie uitvoerend	0,081	0,085
Functie categorie leidinggevend	0,063	0,070
Functie categorie beleidsontwikkeling	0,073	0,073
Functie categorie beheer	0,020	0,017
Functie categorie overige	0,019	0,025
Functie categorie ondersteunend	Referentie categorie	Referentie categorie
Fase begin veranderingsproces	-0,008	-0,019
Fase midden in een veranderingsproces	0,028	0,018
Fase afsluiten periode van veranderingen	-0,017	-0,019
Fase rustige periode zonder veel veranderingen	Referentie categorie	Referentie categorie
Baanonzekerheid	-0,106*	-0,98*
Intentie om het bedrijf te verlaten	0,112**	0,112**
<i>Onafhankelijke variabele PSM</i>		
PSM dimensie Compassie		-0,127*
PSM dimensie Zelfopoffering		0,026
PSM dimensie publieke dienstverlening en publieke waarden		0,005
<i>Statistieken</i>		
R <sup>2</sup>	0,040	0,051
Adjusted R <sup>2</sup>	0,019	0,026
ΔR <sup>2</sup>	0,040	0,011
F- change for ΔR <sup>2</sup>	1,928*	2,396
Overall F	1,928*	2,026**
<b>-Resultaten zijn gepresenteerd als *P&lt;0,05 **P&lt;0,01</b>		

Deze veranderingen kunnen vervolgens leiden tot tegenstrijdige resultaten in de resultaten tussen PSM en Performance (Brewer, 2010). Een andere mogelijke verklaring voor de afwezigheid van de relatie tussen de PSM- dimensies en de job performance kan gevonden worden in de wijze van meten van de job performance. In voorliggend onderzoek ligt de nadruk met name op de taak performance, omdat respondenten uitsluitend gevraagd is om een beeld te geven van de kwaliteit en de kwantiteit van hun werk ten opzichte van andere collega's die nagenoeg hetzelfde werk verrichten. In de meting van performance wordt niet nader ingegaan op contextuele performance. Hoewel voorzichtigheid geboden moet worden bij het geven van verklaringen, kan op basis van eerdere onderzoeken verondersteld worden dat juist de contextuele performance samenhangt met PSM. Daarnaast bleek uit de beschrijvende analyse dat slechts 4,2% van de respondenten rapporteert dat hij slechter presteert dan zijn collega's die nagenoeg hetzelfde werk doen. De hoge scores op de variabele job performance kunnen eveneens een mogelijke verklaring zijn voor het feit dat geen relatie gevonden wordt tussen twee PSM- dimensies en job performance.

Wanneer we kijken naar de controlevariabelen, dan blijkt dat leeftijd van significantie invloed is op de job performance ( $\beta = 0,090$ ;  $p < 0,05$ ). Naarmate de leeftijd toeneemt, neemt de job performance toe. Deze relatie tussen leeftijd en job performance werd ook reeds bevestigd in de bivariate analyse. Daarnaast blijkt dat zowel de variabelen baanonzekerheid als intentie om de organisatie te verlaten een significante bijdrage leveren aan het regressiemodel. Baanonzekerheid heeft een significant negatieve invloed op de job performance ( $\beta = -0,98$ ;  $p = 0,018$ ). Dit betekent dat als de baanonzekerheid toeneemt, de job performance afneemt. Deze relatie komt overeen met de eerder omschreven verwachting dat baanonzekerheid een negatieve invloed heeft op de job performance.

De variabele intentie om de organisatie te verlaten een blijkt een significant positieve invloed te hebben op de job performance ( $\beta = 0,112$ ;  $p = 0,009$ ). Dit betekent dat als de intentie om de organisatie te verlaten stijgt, de job performance eveneens toeneemt. Deze bevinding is interessant, omdat logischerwijs verwacht zou worden dat de intentie om de organisatie te verlaten, een negatieve invloed heeft op de job performance. Onderzoeken naar de relatie tussen performance en turn-over intenties laten echter verschillende resultaten zien. Enerzijds zijn er onderzoeken die laten zien dat een hogere productiviteit leidt tot hogere turn-over intenties, anderzijds zijn er onderzoeken die juist tegenovergestelde resultaten laten zien (Mossholder, Bedeian, Norris, Giles en Feild, 1988). Mossholder et. al. (1988: 411) geven een mogelijke verklaring voor de positieve relatie tussen de intentie om de organisatie te verlaten en job performance. Zij geven aan dat onder bepaalde omstandigheden een lage arbeidstevredenheid bij medewerkers die goed presteren, kan leiden tot turn-over intenties. Daarnaast geven zij aan dat beloningen een rol kunnen spelen: ontevreden high performers kunnen een hogere intentie hebben om de organisatie te verlaten vanwege het uitblijven van beloningen. Omdat arbeidssatisfactie en beloningssystemen geen onderdeel uitmaken van dit onderzoek, kan echter niet onderzocht worden of deze variabelen de positieve relatie tussen job performance en intentie om de organisatie te verlaten beïnvloeden. Voorzichtigheid moet derhalve geboden worden met het geven van een verklaring voor de gevonden positieve relatie.

Tot slot blijkt dat de controlevariabelen organisatieverandering, functiecategorie, opleidingsniveau en geslacht geen significante invloed hebben op de job performance.

## 5.2. Resultaten regressieanalyse PSM- PO-fit en PSM- PJ-fit

In deze paragraaf zijn de resultaten van de regressieanalyses weergegeven om de relatie tussen PSM en de PO-fit en de relatie tussen PSM en de PJ-fit te kunnen onderzoeken. De resultaten van deze analyses zijn weergegeven in tabel 5.2. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de variabele intentie om de organisatie te verlaten op basis van de bestaande wetenschappelijke literatuur vaak gezien wordt als een outcome van de PE-fit. Deze variabele wordt daarom in beide analyses niet meegenomen als controlevariabele. In het navolgende worden eerst de resultaten voor de relatie PSM- PO-fit besproken. Vervolgens worden de resultaten voor de relatie PSM- PJ-fit besproken.

### 5.2.1. Resultaten PSM-PO-fit

Tabel 5.2 laat zien dat in het eerste model de  $R^2$  0,110 ( $F=6,291$ ;  $p=0,000$ ) bedraagt. In het tweede model is de  $R^2$  0,134 ( $F=6,315$ ;  $p=0,000$ ). Dit houdt in dat de factoren die opgenomen zijn in het totale model 13,4 procent van de variantie in de PO-fit verklaren. De hoogte van de variantie is daarmee klein te noemen. Het toevoegen van de drie dimensies van PSM leidt tot een verhoging van de verklarende variantie van het regressiemodel. De verklarende variantie stijgt met 2,5 procent en is significant ( $F=5,819$ ;  $p=0,001$ ).

Zoals ook reeds uit de bivariate analyse bleek, heeft uitsluitend de PSM- dimensie publieke dienstverlening en publieke waarden een positieve significante invloed op de PO-fit ( $\beta= 0,174$ ;  $p= 0,001$ ). Dit houdt in dat als de score op de PSM- dimensie commitment voor publieke waarden en dienstverlening toeneemt, de PO-fit tevens zal toenemen. De andere twee PSM dimensies hebben een zeer kleine negatieve invloed op de PO-fit. Deze invloed is echter niet significant. Dat juist de dimensie commitment voor publieke waarden en publieke dienstverlening een significant positieve relatie heeft met de PO-fit is op zich niet verrassend. Een groot deel van de items binnen deze dimensie hebben betrekking op de normen gebaseerde motieven die personen drijven om te werken voor de publieke sector (Perry en Wise, 2010). Conform de verwachting hebben deze motieven dan ook een positieve relatie met de PO-fit.

Wanneer we kijken naar de controlevariabelen, dan blijkt dat de leeftijd een significant negatieve heeft op de PO-fit ( $\beta= -0,141$ ;  $p= 0,001$ ). Dit betekent dat naarmate de leeftijd toeneemt, de PO-fit van een medewerker afneemt. Deze relatie werd ook al bevestigd in de ANOVA-test (zie hoofdstuk 4). Uit de analyse blijkt daarnaast dat vrouwen gemiddeld een hogere PO-fit hebben dan mannen ( $\beta=0,085$ ;  $p=0,05$ ). Daarnaast blijkt de PO-fit van leidinggevenden ( $\beta=0,131$ ;  $p=0,002$ ) en van de functiecategorie overig ( $\beta=0,079$ ;  $p<0,05$ ) significant hoger te zijn dan bij de overige functiegroepen. Ook dit resultaat komt overeen met de resultaten van de ANOVA-test.

**Tabel 5.2 Hiërarchische regressieanalyse voor PSM- PO-fit en PSM- PJ-fit (N=625)**

	Model 1 PO-fit Incl controlevariabelen	Model 2 PO-fit Incl. dimensies PSM	Model 1 PJ-fit Incl controlevariabelen	Model 2 PJ-fit Incl. dimensies PSM
<i>Controlevariabelen</i>				
Vrouw	0,095*	0,085*	0,058	0,049
Man	Referentie categorie	Referentie categorie	Referentie categorie	Referentie categorie
Leeftijd	-0,119**	-0,141**	-0,040	-0,062
Opleiding	-0,023	0,038	0,039	-0,059
Functiecategorie uitvoerend	-0,076	-0,080	-0,074	-0,079
Functiecategorie leidinggevend	0,148**	0,131**	0,108**	0,086*
Functiecategorie beleidsontwikkeling	-0,021	-0,026	-0,011	-0,019
Functiecategorie beheer	-0,020	-0,010	-0,029	-0,014
Functiecategorie overige	0,097*	0,079*	0,130**	0,109**
Functiecategorie ondersteunend	Referentie categorie	Referentie categorie	Referentie categorie	Referentiecategorie
Fase begin veranderingsproces	-0,405**	-0,406**	-0,249**	-0,254**
Fase midden in een veranderingsproces	-0,431**	-0,435**	-0,309**	-0,320**
Fase afsluiten periode van veranderingen	-0,140*	-0,137*	-0,151*	-0,148*
Fase rustige periode zonder veel veranderingen	Referentie categorie	Referentiecategorie	Referentie categorie	Referentie categorie
Baanzekerheid	-0,152**	-0,148**	-0,195**	-0,185**
<i>Onafhankelijke variabele PSM</i>				
PSM dimensie Compassie	-	-0,012	-	-0,050
PSM dimensie Zelfopoffering	-	-0,009	-	-0,040
PSM dimensie publieke dienstverlening en waarden	-	0,174**	-	0,265**
<i>Statistieken</i>				
R <sup>2</sup>	0,110	0,134	0,087	0,134
Adjusted R <sup>2</sup>	0,092	0,113	0,069	0,112
ΔR <sup>2</sup>	0,110	0,025	0,087	0,047
F- change for ΔR <sup>2</sup>	6,291**	5,819**	4,873**	10,959**
Overall F	6,291**	6,315**	4,873**	6,280**

**-Resultaten zijn gepresenteerd als \*P<0.05 en \*\*P<0,01**

De mate van organisatieverandering blijkt daarnaast van significant negatieve invloed te zijn op de PO-fit. Ten opzichte van de referentiegroep (rustige fase zonder veel veranderingen) hebben de overige drie groepen een significant negatieve invloed op de PO-fit. De invloed van de fase 'begin van een veranderingsproces' ( $\beta = -0.406$ ;  $P=0,000$ ) en de fase 'midden in een veranderingsproces' ( $\beta = -0,435$ ;  $p=0,000$ ) is het grootst. Dit houdt in dat de PO-fit bij medewerkers die rapporteren dat in de organisatie sprake is van een organisatieverandering, lager is dan bij medewerkers die rapporteren dat ze zich in een rustige periode zonder veel veranderingen bevinden. Deze bevinding komt overeen met de verwachting zoals omschreven in hoofdstuk 3.

Tot slot blijkt dat de variabele baanonzekerheid een significante bijdrage levert aan het regressiemodel. Baanonzekerheid heeft een significant negatieve invloed op de PO-fit van medewerkers ( $\beta = -0,148$ ;  $p=0,000$ ). Dit betekent dat als de baanonzekerheid toeneemt, de PO-fit van een medewerker afneemt. Ten opzichte van de bivariate correlatie neemt de significantie en de sterkte van de relatie tussen baanonzekerheid en de PO-fit toe ( $R = -0,138$ ;  $p < 0,01$ ). De invloed van baanonzekerheid op de PO-fit blijkt dus groter te zijn in het totale model dan de bivariate invloed op de PO-fit. Het grotere effect van baanonzekerheid op de PO-fit kan wellicht verklaard worden door de samenhang met de variabele organisatieverandering. Zoals we in hoofdstuk 3 (pag. 56) zagen, gaan organisatieveranderingen namelijk vaak gepaard met baanonzekerheid.

### 5.2.2. Resultaten PSM-PJ-fit

Tabel 5.2 geeft de resultaten van de regressieanalyse voor de relatie tussen PSM en de PJ-fit weer. In het eerste model is de  $R^2$  0,087 ( $F=4,873$ ;  $P=0,000$ ). In het tweede model is de  $R^2$  0,134 ( $F=6,280$ ;  $P=0,000$ ). Dit houdt in dat de factoren die opgenomen zijn in het model 13,4 procent van de variantie in de PJ-fit verklaren. De hoogte van de variantie is daarmee klein te noemen. Het toevoegen van de drie dimensies van PSM leidt tot een verhoging van de verklarende variantie van het regressiemodel. De verklarende variantie stijgt met 4,7 procent en is significant ( $F=10,959$ ;  $p = 0,000$ ).

Uit de bivariate analyse bleek dat de PSM dimensies commitment voor publieke waarden en publieke dienstverlening ( $R = 0,222$ ;  $p < 0,01$ ) en compassie ( $R = 0,099$ ;  $p < 0,05$ ) positief correleren met de PJ-fit. Uit de resultaten van de regressieanalyse blijkt echter dat uitsluitend de PSM-dimensie commitment voor publieke dienstverlening en publieke waarden een significant positieve invloed heeft op de PJ-fit ( $\beta = 0,265$ ;  $p = 0,000$ ). Dit houdt in dat als de score op de PSM dimensie commitment voor publieke waarden toeneemt, de PJ-fit eveneens zal toenemen. Deze bevinding komt overeen met hetgeen verwacht werd op grond van de theorie. De andere twee PSM dimensies hebben een zeer kleine negatieve invloed op de PJ-fit. Deze invloed is echter niet significant. Het verschil tussen de bivariate analyse en de multivariate analyse kan verklaard worden door het feit dat in het regressiemodel de relatie tussen de dimensies van PSM en de PJ-fit gecontroleerd wordt door alle andere variabelen in het model. De controlevariabelen, die in het regressiemodel opgenomen zijn, leiden er waarschijnlijk toe dat geen sprake meer is van een significante invloed van de PSM- dimensie compassie op de PJ-fit.

Wanneer we kijken naar de controlevariabelen, dan blijkt dat de variabele functiecategorie een relatie heeft met de PJ-fit. Uit de analyse blijkt de PJ-fit bij de categorie 'leidinggevenden' ( $\beta=0,086$ ;  $p=0,037$ ) en 'overig' ( $\beta=0,109$ ;  $p=0,006$ ) groter te zijn dan bij de referentiecategorie 'ondersteunend'. Ook de variabele baanonzekerheid is van significante invloed op de PJ-fit. De invloed is negatief ( $\beta=-0,185$ ;  $p=0,000$ ). Dit betekent dat als de baanonzekerheid toeneemt, de PJ-fit afneemt bij de respondenten. Tot slot blijkt de invloed van de variabele organisatieverandering in het totale model vrij groot te zijn. Ten opzichte van de referentiegroep (rustige fase zonder veel veranderingen) hebben de overige drie groepen een significant negatieve invloed op de PJ-fit. De invloed van de fase 'midden in een veranderingsproces' ( $\beta=-0,320$ ;  $p=0,001$ ) is het grootst. Dit houdt in dat de PJ-fit bij medewerkers die een rapporteren dat in de organisatie sprake is van een organisatieverandering, de PJ-fit lager is dan bij medewerkers die zich in een rustige periode zonder veel veranderingen bevinden.

### 5.2.3 Aanvullende bemerkingen

Hoewel we op basis van dit onderzoek voorzichtig moeten zijn met het trekken van conclusies, duiden deze onderzoeksresultaten erop dat de controlevariabelen organisatieverandering en baanonzekerheid negatief gerelateerd zijn aan zowel de PJ-fit als de PO-fit van medewerkers. Dit komt overeen met de verwachtingen zoals omschreven in hoofdstuk 3. Omdat deze variabelen wellicht de relatie tussen de PSM-dimensie commitment voor publieke waarden en publieke dienstverlening en de PO-fit en PJ-fit kunnen beïnvloeden, is daarnaast middels de 'process-tool' van Hayes (2013, in Field, 2013) onderzocht of sprake is van een interactie-effect van de variabele baanonzekerheid. Geen van de onderzochte modellen bleek echter significant te zijn<sup>1</sup>. Het interactiemodel (PSM \* baanonzekerheid) met de PO-fit als afhankelijke variabele had de volgende uitkomst:  $b= -0,1575$ ;  $t= -1,74$ ;  $p=0,082$ . Het interactiemodel (PSM \* baanonzekerheid) met de PJ-fit als afhankelijke variabele had de volgende uitkomst:  $b= -0,056$ ;  $t= -0,697$ ;  $p= 0,486$ . Op basis hiervan moet geconcludeerd worden dat de controlevariabele baanonzekerheid de relatie tussen de PSM-dimensie commitment voor publieke waarden en publieke dienstverlening en de PO-fit en PJ-fit niet modereert.

Een opvallende uitkomst van de uitgevoerde regressieanalyses is daarnaast dat de PSM-dimensie commitment voor publieke waarden en publieke dienstverlening een betere voorspeller blijkt te zijn van de PJ-fit dan van de PO-fit. Dit resultaat komt niet overeen met de theoretische verwachtingen. Op basis hiervan werd juist verwacht dat de relatie tussen PSM en de PO-fit sterker is dan de relatie tussen PSM en de PJ-fit. Ook Bright (2013) toonde in zijn onderzoek aan dat PSM juist een betere voorspeller van de PO-fit bleek te zijn. Vanuit de theorie kan echter wel aangenomen dat er ook een verband bestaat tussen de PSM en de karakteristieken en de vereisten van een baan (de PJ-fit) (Leisink en Steijn, 2009; Bright, 2009). De hier gepresenteerde onderzoeksresultaten bevestigen deze

---

<sup>1</sup> Omdat het onderzoeken van de interactie-effecten van de variabelen baanonzekerheid en organisatieverandering geen onderdeel uitmaakt van de centrale vraagstelling en hierover ook geen hypothesen opgesteld zijn, worden de volledige modellen in dit onderzoek niet gepresenteerd.

aanname en laten zien dat PSM een positieve relatie heeft met de PJ-fit, en dat deze relatie zelfs sterker is dan relatie tussen PSM en de PO-fit.

### **5.3 resultaten regressieanalyse PO-fit- job performance en PJ-fit- job performance**

Dit onderzoek beoogt de relatie tussen PSM en job performance te onderzoeken. Op basis van eerdere onderzoeken werd daarnaast een mediatie-effect van de PE-fit op de relatie tussen PSM en Job performance verwacht. Op grond van de bivariate analyses bleek echter al dat geen sprake kan zijn van een mediatiemodel, omdat niet voldaan wordt aan de vereisten voor mediatie. De PE-fit is echter wel een centrale variabele in het onderzoek. Zoals we in hoofdstuk twee reeds zagen, is er in de PE-fit literatuur veelvuldig aandacht besteed aan de relatie tussen de PE-fit en performance. Op basis van wetenschappelijke onderzoeken wordt verondersteld dat een hoge congruentie tussen de vereisten van een baan en de vaardigheden van een werknemer en tussen de behoeften van een werknemer en de voorzieningen die het werk biedt (PJ-fit) leidt tot betere prestaties. De relatie tussen de PO-fit en job performance is echter minder duidelijk (Lauver en Kristof- Brown). In die zin is het dan ook wetenschappelijk relevant om de relatie tussen de PE-fit en job performance te onderzoeken.

Daarnaast wordt op basis van de theorie verwacht dat PSM positief samenhangt met de PE-fit. De resultaten van de voorgaande regressie-analyse bevestigen (gedeeltelijk) deze verwachting. Hoewel geen sprake is van een medierend effect van de PE-fit, heeft het, gezien de theoretische samenhang tussen de drie centrale variabelen, wel meerwaarde om tevens de relatie tussen de PE-fit en de job performance te onderzoeken. Hypothesen 3a en 3c hebben betrekking op deze relaties. Om de hypothesen te kunnen toetsen, is daarom tot slot is een tweetal regressieanalyses uitgevoerd om de relatie tussen de PO-fit en Job performance en de relatie tussen de PJ-fit en de Job performance te kunnen onderzoeken. De resultaten van deze analyse zijn weergegeven in tabel 5.3. In het navolgende worden eerst de resultaten voor de PO-fit besproken. Vervolgens worden de resultaten voor de PJ-fit besproken.

#### **5.3.1. Resultaten regressieanalyse PO-fit- en job performance**

In het eerste model is de  $R^2$  0,040 ( $F=1,953$ ;  $P=0,022$ ). In het tweede model, waar de PO-fit is toegevoegd, is de  $R^2$  0,051 ( $F=2,342$ ;  $P=0,004$ ). Dit houdt in dat de factoren die opgenomen zijn in het model 5,1 procent van de variantie in de job performance verklaren. De hoogte van de variantie is daarmee klein te noemen. Zoals eerder is aangegeven, blijkt hieruit dat er verschillende andere factoren zijn die de job performance van medewerkers beïnvloeden. Het model in zijn totaliteit blijkt echter wel significant te zijn. Het toevoegen van de PO-fit aan het model leidt tot een verhoging van de verklarende variantie met 1,1 procent. Ondanks dat sprake is van een kleine toename van variantie, is deze toename wel significant ( $p= 0,008$ ).



**Tabel 5.3 Hiërarchische regressie- analyse voor PO-fit job performance en PJ-fit- job performance (N=625)**

	<b>Model 1</b>	<b>Model 2</b>	<b>Model 2</b>
	<b>Incl controlevariabelen</b>	<b>Incl. PO-fit</b>	<b>Incl. PJ-fit</b>
<i>Controlevariabelen</i>			
Vrouw	-0,039	-0,034	-0,036
Man	Referentie categorie	Referentie categorie	Referentie categorie
Leeftijd	0,065	0,049	0,072
Opleiding	-0,015	-0,009	-0,023
Functiecategorie uitvoerend	0,082	0,076	0,086
Functiecategorie leidinggevend	0,063	0,081	0,051
Functiecategorie beleidsontwikkeling	0,074	0,072	0,073
Functiecategorie beheer	0,021	0,018	0,026
Functiecategorie overige	0,019	0,027	0,011
Functiecategorie ondersteunend	Referentie categorie	Referentie categorie	Referentiecategorie
Fase begin veranderingsproces	0,000	-0,041	0,018
Fase midden in een veranderingsproces	0,038	-0,006	0,060
Fase afsluiten periode van veranderingen	-0,012	-0,028	0,003
Fase rustige periode zonder veel veranderingen	Referentie categorie	Referentiecategorie	Referentie categorie
Baanzekerheid	-0,107**	-0,117 **	-0,097 *
Intentie om het bedrijf te verlaten	0,112**	0,070	0,175 **
<i>Onafhankelijke variabele PO-fit of PJ-fit</i>			
PO-fit	-	-0,119 **	-
PJ-fit	-	-	0,113 *
<i>Statistieken</i>			
R <sup>2</sup>	0,040	0,051	0,048
Adjusted R <sup>2</sup>	0,020	0,029	0,026
ΔR <sup>2</sup>	0,040	0,011	0,0058
F- change for ΔR <sup>2</sup>	1,953 *	7,137 **	5,171 *
Overall F	1,953 *	2,3 **	2,195 **

**-Resultaten worden gepresenteerd als \*P<0,05 en \*\* P<0,01**

Zoals ook reeds uit de bivariate analyse bleek, heeft de PO-fit een significant negatieve invloed op de job performance ( $\beta = -0.119$ ;  $p < 0.01$ ). Dit betekent dat indien bij medewerkers de PO-fit toeneemt, de job performance afneemt. Hoewel deze negatieve relatie niet overeenkomt met de verwachting, blijkt uit eerder onderzoek reeds dat onderzoeken naar de relatie tussen de PO-fit en taak performance verschillende resultaten laten zien en dat de relatie tussen beide variabelen niet eenduidig is (Lauver en Kristof-Brown, 2001). Ook dit onderzoek laat zien dat er niet vanuit gegaan kan worden dat de relatie van de PO-fit op de job performance positief is. Een mogelijke verklaring voor deze gevonden negatieve relatie, hoe onzeker ook, kan echter ook gelegen zijn in de wijze van meten van de job performance. In dit onderzoek ligt met name de focus op de taakperformance. De meta-analyse van Kristof Brown et. al. (2005) liet echter zien dat de PO-fit met name een positieve correlatie vertoont met de contextuele performance en niet of nauwelijks gerelateerd is aan de task performance.

Wanneer we kijken naar de controlevariabelen, dan valt op dat uitsluitend de controlevariabele baanonzekerheid van significante invloed is op de job performance ( $\beta = -0,117$ ;  $p < 0,01$ ). De relatie is echter negatief. Dit betekent dat als bij een medewerker de baanonzekerheid toeneemt, de job performance afneemt. Deze bevinding komt overeen met de aanname zoals omschreven in hoofdstuk 3. Interessant is dat wanneer de PO-fit in het model meegenomen wordt de controlevariabele intentie om de organisatie te verlaten geen significante bijdrage meer levert aan het regressiemodel. Uit de regressie-analyse waarin de relatie tussen PSM en de Job performance onderzocht werd, bleek de intentie om de organisatie te verlaten wel een significante invloed te hebben op de job performance ( $\beta = 0,112$ ;  $p = 0,009$ ). Dit resultaat lijkt er op te duiden dat de PO-fit er toe bijdraagt dat de intentie om de organisatie te verlaten niet meer significant van invloed is op de job performance.

### **5.3.2. Resultaten regressie-analyse PJ-fit- job performance**

In het eerste model is de  $R^2$  0,040 ( $F = 1,953$ ;  $P = 0,022$ ). In het tweede model, waar de PJ-fit is toegevoegd, is de  $R^2$  0,048 ( $F = 2,195$ ;  $P = 0,007$ ). Dit houdt in dat de factoren die opgenomen zijn in het model 4,8 procent van de variantie in de job performance verklaren. De hoogte van de variantie is daarmee klein te noemen. Het model in zijn totaliteit blijkt echter wel significant te zijn. Het toevoegen van de PJ-fit aan het model leidt tot een verhoging van de verklarende variantie met 0,8 procent. Ondanks dat sprake is van een kleine toename van de variantie, is deze toename wel significant ( $p = 0,023$ ).

Uit de bivariate analyse bleek dat de PJ-fit niet significant correleerde met de job performance. In de regressieanalyse is de PJ-fit echter wel van significant positieve invloed op de job performance ( $\beta = 0,113$ ;  $p = 0,023$ ). Dit betekent dat als de PJ-fit van een medewerker toeneemt, de job performance eveneens toeneemt. Deze bevinding komt overeen met de theoretische verwachtingen zoals omschreven in hoofdstuk 2.

Het verschil tussen de bivariate analyse en de uitkomst van het regressiemodel kan verklaard worden door het feit dat in het regressiemodel de relatie tussen de PJ-fit en de Job performance gecontroleerd wordt door de andere variabelen in het model. Dit verschil lijkt er op te duiden dat de

variabelen baanonzekerheid en de intentie om de organisatie te verlaten een rol spelen in de relatie tussen de PJ- fit en de job performance. Uit de bivariate analyse blijkt namelijk dat de PJ- fit sterk negatief correleert met de variabele intentie om de organisatie te verlaten ( $R=-0,543$ ;  $p<0,01$ ). Daarnaast correleert de PJ- fit negatief met de variabele baanonzekerheid ( $R= -0,195$ ;  $p<0,01$ ).

Wanneer we namelijk kijken naar de controlevariabelen, dan valt op dat uitsluitend de controlevariabelen baanonzekerheid ( $\beta= -0,097$ ;  $p=0,020$ ) en intentie om de organisatie te verlaten ( $\beta= 0,175$ ;  $p=0,001$ ) van significante invloed zijn op de job performance. Dit betekent dat als bij een medewerker de baanonzekerheid toeneemt, de job performance afneemt. De sterkte van de relatie tussen baanonzekerheid en de job performance neemt echter wel af ten opzichte van de bivariate analyse (van  $R=-0,115$  naar  $\beta= -0,097$ ). Daarnaast blijkt ook in deze analyse dat als de intentie om de organisatie te verlaten toeneemt, de job performance eveneens toeneemt. Opvallend hierbij is dat de invloed van de variabele intentie om de organisatie te verlaten op de job performance in het totale regressiemodel ( $\beta=0,175$ ) sterker is dan in de bivariate analyse ( $R=0,086$ ). De significantie is daarnaast ook toegenomen van  $p=0,05$  naar  $p=0,001$ . Dit kan verklaard worden door de samenhang van de variabele intentie om de organisatie te verlaten met de PJ-fit. Een mogelijke verklaring voor de positieve relatie tussen de variabele intentie om de organisatie te verlaten en job performance is reeds gegeven in paragraaf 5.1. Korthedshalve wordt hiernaar verwezen.

## 5.4 het toetsen van de hypothesen

Op basis van de analyses die in dit hoofdstuk en het vorige hoofdstuk zijn uitgevoerd, kunnen de opgestelde hypothesen getoetst worden.

*Hypothese 1 voorspelt dat een hoge mate van PSM bij een werknemer leidt tot een hogere individuele job performance.* Uit de regressie-analyse blijkt dat uitsluitend de PSM-dimensie compassie van significante invloed is op de job performance ( $\beta= -0,127$ ;  $p= 0,027$ ). Het effect van deze dimensie op de job performance is echter negatief. Dit betekent dat indien bij medewerkers de mate van PSM op de dimensie compassie stijgt, de job performance afneemt. De overige PSM dimensies hebben geen significante effecten op de job performance. Omdat de hypothese uitgaat van een positieve relatie, maar uit zowel de bivariate analyse als uit de regressie analyse blijkt dat sprake is van een negatieve relatie en omdat slechts een dimensie van invloed blijkt te zijn op de job performance, *wordt hypothese 1 verworpen.*

*Hypothese 2a voorspelt dat een hoge mate van PSM bij een werknemer leidt tot een hogere comptabiliteit tussen de werknemer en de organisatie (PO-fit).*

Uit de regressie-analyse blijkt dat uitsluitend de PSM- dimensie commitment voor publieke waarden en publieke dienstverlening een significant positieve invloed heeft op de PO-fit ( $\beta= 0,174$ ;  $p= 0,001$ ). Dit betekent dat als deze vorm van PSM toeneemt bij een medewerker, de PO-fit eveneens toeneemt. De overige twee PSM- dimensies hebben geen significante invloed op de PO-fit. Omdat de dimensie

commitment voor publieke waarden en publieke dienstverlening van significant positieve invloed is op de PO-fit, wordt *hypothese 2a aangenomen*.

*Hypothese 2b voorspelt dat een hoge mate van PSM leidt tot een hogere comptabiliteit tussen de werknemer en zijn baan (PJ-fit).* Uit de regressie-analyse blijkt dat uitsluitend de PSM- dimensie commitment voor publieke waarden en publieke dienstverlening een significant positieve invloed heeft op de PJ-fit ( $\beta = 0,222$ ;  $p < 0,01$ ). Dit betekent dat als deze vorm van PSM toeneemt bij een medewerker, de PJ-fit eveneens toeneemt. De overige twee PSM- dimensies hebben geen significante invloed op de PJ-fit. Omdat de dimensie commitment voor publieke waarden en publieke dienstverlening van significante invloed is op de PJ-fit, wordt *hypothese 2b aangenomen*.

*Hypothese 3a voorspelt dat een hoge mate van congruentie tussen de vereisten voor een baan en de vaardigheden van een werknemer (PJ- fit) leidt tot een hogere individuele job performance van een medewerker.*

Uit de regressie- analyse blijkt dat de er sprake is van een positief significante invloed van de PJ-fit op de job performance ( $\beta = 0,113$ ;  $p = 0,023$ ). Dit betekent dat *hypothese 3a wordt aangenomen*.

*Hypothese 3c voorspelt dat een hoge mate van comptabiliteit tussen een werknemer en de organisatie (PO-fit), leidt tot een hogere individuele job performance.* Uit de resultaten van de regressie- analyse blijkt dat de PO-fit van significante invloed is op de job performance. De invloed blijkt echter -tegen verwachting in- negatief te zijn ( $\beta = -0,119$ ;  $p < 0,01$ ). Dit betekent dat indien bij medewerkers de PO-fit toeneemt, de job performance juist afneemt. Op basis van dit resultaat dient *hypothese 3c verworpen te worden*.

*Hypothesen 4a, en 4b hadden betrekking op de medierende effecten van de PO-fit en de PJ-fit in de relatie tussen PSM en job performance.* Op basis van de bivariate analyse (hoofdstuk 4) bleek reeds dat het uitvoeren van een analyse om het medierende effect te onderzoeken niet zinvol was, omdat niet voldaan werd aan de eerste drie voorwaarden voor mediatie. Op basis daarvan kon op voorhand de conclusie getrokken worden dat in onderhavig onderzoek geen sprake is van mediatie. *De hypothesen 4a en 4b werden daarom reeds in een eerder stadium van dit onderzoek verworpen.*

## 6. CONCLUSIE

In dit hoofdstuk wordt op basis van de resultaten uit de eerdere hoofdstukken de conclusie van dit onderzoek gepresenteerd. Het beantwoorden van de onderzoeksvragen staat hierbij centraal. Tevens zal aandacht worden besteed aan de implicaties van het onderzoek en de aanbevelingen die hieruit voortvloeien. Tot slot worden de beperkingen van dit onderzoek besproken.

### 6.1. Beantwoording van de onderzoeksvragen

Het idee dat medewerkers in de publieke sector een drive hebben om bij te dragen aan het publieke belang bestaat al heel lang (Horton, 2008). Hierbij werd er in eerste instantie vanuit gegaan dat medewerkers in de publieke sector daarmee zouden verschillen van medewerkers in de private sector. Met het verschijnen van het artikel van Perry en Wise in 1990 is het concept PSM een gevestigd begrip geworden en wordt sinds die tijd veel onderzoek naar het concept PSM gedaan. Het onderzoek naar PSM richt zich in veel gevallen op de effecten van PSM op job gerelateerde outputvariabelen zoals de individuele job performance van medewerkers in de publieke sector (Naff en Crum, 1999; Alonso en Lewis, 2001, Perry en Hondeghem (red), 2008).

Een belangrijke theoretische aanname van Perry en Wise (1990) was namelijk dat in publieke organisaties PSM positief gerelateerd is aan de individuele job performance. Omdat organisaties gebaat zijn bij het aannemen van personeel dat goed presteert, is het dan ook niet verwonderlijk dat veel onderzoek zich richt op de effecten van PSM op de individuele performance van medewerkers in de publieke sector. Het effect van PSM op de performance van medewerkers is na bijna 15 jaar echter nog steeds discutabel. In lang niet alle onderzoeken werd een directe samenhang gevonden tussen PSM en de individuele performance van medewerkers. Bright (2007) was dan ook de eerste die onderzocht heeft of de PO-Fit de uiteenlopende onderzoeksresultaten in de relatie tussen PSM en performance kon verklaren. Bright trok in zijn onderzoek de conclusie dat de PO-fit de relatie tussen PSM en Performance medieert, maar dat de PO-fit niet de enige voorspeller van performance is. De mechanismen waardoor PSM de outcomes van medewerkers beïnvloedt, vereist daarom nog steeds nader onderzoek (Wright en Pandey, 2008; Brewer, 2010). Het hoofddoel van dit onderzoek is het onderzoeken wat de invloed van de Person Environment Fit is op de relatie tussen PSM en de Job Performance van medewerkers in gemeentelijke organisaties.

De onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

*“in welke mate bestaat er een relatie tussen de aanwezigheid van Public Service Motivation en de individuele job performance van medewerkers in gemeentelijke organisaties in de regio West- Brabant en welke rol speelt de Person- Environment Fit in deze relatie?”*

Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, is een viertal onderzoeksvragen opgesteld. Deze onderzoeksvragen zullen in het navolgende beantwoord worden.

De eerste onderzoeksvraag luidde: *Wat wordt in het kader van dit onderzoek verstaan onder Public Service Motivation?*

Met het verschijnen van het artikel van Perry en Wise in 1990 is het begrip PSM geconceptualiseerd in een theoretisch raamwerk (Wright, 2008), met als doel het verschil tussen medewerkers in de publiek sector en andere sectoren te kunnen vastleggen (Perry, 1997). Perry en Wise (1990: 368) definiëren PSM als “*de neiging van een individu om gehoor te geven aan motieven die primair en uniek voorkomen in publieke instituties en organisaties*”. Zij onderscheidden drie motieven die ertoe leiden dat personen zich aangetrokken voelen tot publieke organisaties en een carrière in publieke dienstverlening: rationele motieven, normen gebaseerde motieven en gevoelsmotieven. Hoewel het startpunt van het onderzoek van PSM was dat PSM primair en exclusief geassocieerd kan worden met de publieke sector, hebben onderzoekers de afgelopen jaren de conceptualiseringen, waarbij de focus sterk ligt op overheidsorganisaties, steeds vaker losgelaten. PSM blijkt namelijk ook in de private sector te bestaan (Steen, 2008), en daarom zijn in de loop van tijd bredere definities van PSM ontwikkeld. In dit onderzoek wordt onder PSM dan ook verstaan: “*de oriëntatie van een individu om diensten aan mensen te verlenen, met het doel om goed te doen voor anderen in de samenleving (Hondegheem en Perry, 2009:6)*”.

Een tweede centrale variabele in dit onderzoek is de PE-fit. Dit onderzoek beoogde te onderzoeken of de PE-fit een rol speelt in de relatie tussen PSM en de individuele job performance. Om dit te kunnen onderzoeken, is het allereerst van belang om te duiden wat onder de PE-fit verstaan wordt. Derhalve is een tweede theoretische onderzoeksvraag opgesteld, die als volgt luidt: *Wat wordt in het kader van dit onderzoek verstaan onder de Person- Environment fit?*

De PE-fit wordt omschreven als “*de comptabiliteit tussen een individu en de werkomgeving, die optreedt als hun karakteristieken goed bij elkaar passen.*” (Kristof-Brown et.al, 2005:281). Kristof-Brown et. al. onderscheiden vier cruciale domeinen van de PE-fit: de Person-Job fit, de Person-Organisation Fit, de Person- Group Fit en de Person- Supervisor Fit. Vanuit het perspectief van PSM blijken de PO-fit en de PJ-fit het meest relevant te zijn (Leisink en Steijn, 2008:120). Bij de PO-fit wordt daarbij meestal gerefereerd aan de beoordelingen van medewerkers over de oncongruentie tussen persoonlijke waarden van een werknemer en de cultuur van een organisatie. Bij de PJ-fit wordt meestal gefocust op de vaardigheden en talenten van medewerkers en de vereisten van een baan. Cable en De Rue (2002) kwamen echter tot de conclusie dat deze conceptualisering niet compleet is omdat de Needs-supplies fit percepties ontbreken. Dit zijn beoordelingen van de congruentie tussen de behoeften van een medewerker en de beloningen die zijn ontvangen voor hun diensten en bijdragen in het werk (Cable en De Rue, 2002:875). In dit onderzoek wordt derhalve uitgegaan van de volgende drie domeinen van de PE-fit: de Person- Organisation Fit, de Person- Job Fit en de Needs-Supplies Fit.

Naast de twee theoretische deelvragen, is een tweetal deelvragen opgesteld, die zowel theoretisch als empirisch van aard zijn. De derde deelvraag van dit onderzoek luidt: *Wat is de relatie tussen Public Service Motivation en de Job Performance van medewerkers in gemeentelijke organisaties?*

Perry en Wise (1990) hebben de theoretische aanname gedaan dat PSM positief gerelateerd is aan de individuele performance. Hun argumenten voor deze aanname beruften op een tweetal veronderstellingen. In de eerste plaats zouden banen in de publieke sector intrinsiek motiverend moeten zijn voor individuen met een hoge mate van PSM, omdat deze individuen het werk zouden moeten omarmen omdat het gekarakteriseerd wordt door eigenschappen zoals betekenisvolle taken. In de tweede plaats is PSM van positieve invloed op het commitment voor de organisatie. Dit beïnvloedt vervolgens weer de kansen op betrouwbaar rolgedrag en innovatieve activiteiten, die beiden weer een belangrijke voorwaarde zijn voor de individuele performance (Perry, Hondeghem en Wise, 2010:684). Eerdere onderzoeken lijken uit te wijzen dat PSM van belang is voor de individuele performance (Perry, Hondeghem en Wise, 2010). De resultaten van eerdere onderzoeken laten echter geen eenduidig beeld zien, waardoor momenteel nog steeds geen eenduidig antwoord op de vraag gegeven kan worden of er een directe relatie bestaat tussen de PSM en de individuele job performance.

Uit de resultaten van voorliggend onderzoek blijkt eveneens dat de drie te onderscheiden dimensies van het concept PSM niet tot nauwelijks een directe relatie vertonen met de job performance van de respondenten. Uit de uitgevoerde regressieanalyse blijkt dat uitsluitend de PSM- dimensie Compassie van significante invloed is op het voorspellen van de job performance. De relatie tussen beide variabelen blijkt echter negatief te zijn met een  $\beta$  van  $-0,127$  ( $p < 0,05$ ). De gevonden negatieve relatie tussen beide variabelen houdt in dat als de PSM- dimensie compassie bij de medewerkers toeneemt, de Job performance afneemt. Een verklaring voor deze negatieve relatie kan gevonden worden in het feit dat de subdimensie compassie refereert aan een gevoelsmotief, dat verwijst naar de bereidheid om anderen te helpen. Het draait hier om gedrag dat gebaseerd is op de individuele emotionele antwoorden op verschillende sociale contexten (Perry en Wise, 1990). Door gehoor te geven aan deze gevoelsmotieven kan het zijn dat deze medewerkers qua kwantiteit minder werk leveren dan medewerkers die lager scoren op de subdimensie compassie. De andere twee dimensies Zelfopoffering en Commitment voor publieke waarden en publieke dienstverlening blijken geen significante invloed te hebben op de Job Performance.

Op basis van deze resultaten kan derhalve geconcludeerd worden dat in dit onderzoek de directe positieve relatie tussen PSM en Job Performance niet bevestigd kan worden. De resultaten van dit onderzoek zijn daarmee niet in lijn met het theoretisch model en de theoretische aanname van Perry en Wise (1990) dat PSM leidt tot een betere performance bij medewerkers in de publieke sector. Enerzijds omdat slechts een dimensie een directe invloed heeft op de job performance, anderzijds omdat sprake blijkt te zijn van een negatieve relatie. Dit onderzoek ondersteunt daarnaast niet de eerder gevonden directe positieve relatie tussen PSM en performance in de onderzoeken van Bright (2007), Naff en Crum (1999) en Vandenabeele (2009). De onderzoeksresultaten passen echter wel in het beeld dat onderzoeken naar de relatie tussen PSM en performance nog steeds tegenstrijdige resultaten laten zien.

De laatste onderzoeksvraag van dit onderzoek heeft betrekking op de rol van de PE-fit in de relatie tussen de mate van PSM en de Job Performance van medewerkers in gemeentelijke organisaties.

Omdat op basis van eerdere onderzoeken geen harde conclusies getrokken konden worden over de directe relatie tussen PSM en job performance (Bright, 2007), zijn steeds meer onderzoekers zich gaan richten op de rol van medierende variabelen in de relatie tussen PSM en performance. Bright (2007) vond in zijn onderzoek bewijs voor de medierende rol van de PO-fit in de relatie tussen PSM en job performance. Leisink en Steijn (2009) vonden geen directe relatie tussen de PSM en Job Performance. De relatie tussen beide variabelen werd pas significant op het moment dat de medierende variabele PSM-misfit – een specifieke vorm van de PJ-fit en de PO-fit- meegenomen werd in het model. Eerdere onderzoeken lijken derhalve te impliceren dat de PE-fit een belangrijke rol speelt in de relatie tussen PSM en job performance. Op basis van deze eerdere resultaten is daarom ook voor dit onderzoek de verwachting uitgesproken dat de PE-fit de relatie tussen PSM en de job performance medieert.

Op basis van de onderzoeksresultaten kan echter niet worden aangetoond dat de PE-fit een medierende rol speelt in de relatie tussen PSM en Job performance. In onderhavig onderzoek wordt niet voldaan aan de voorwaarden voor mediatie zoals vastgesteld door Baron en Kenny (1986). Dit betekent dat een relatie tussen PSM en Job Performance niet verklaard kan worden door hun relatie met de PO-fit en de PJ-fit. Anders gezegd, het effect van PSM op de job performance loopt niet indirect via de PJ-fit en de PO-fit. Ook op dit punt komen de resultaten van dit onderzoek derhalve niet overeen met de onderzoeksresultaten van Bright (2007). Bright (2007) toonde immers aan dat de PO-fit de relatie tussen PSM en performance volledig medieert.

Op basis van de gepresenteerde onderzoeksresultaten kan de centrale vraagstelling van dit onderzoek beantwoord worden. Geconcludeerd kan worden dat de drie dimensies van PSM -commitment voor publieke waarden en publieke dienstverlening, compassie en zelfopoffering- slechts in beperkte mate een directe relatie hebben met de individuele job performance van de respondenten. Uitsluitend de dimensie compassie blijkt een significante relatie te vertonen met de Job performance, maar deze relatie is negatief ( $\beta = -0.127$ ). Op basis van deze resultaten kan derhalve geconcludeerd worden dat geen sprake is van een directe positieve relatie tussen PSM en Job performance. Dit houdt in dat een hoge mate van PSM niet leidt tot een hoge mate van individuele job performance. Daarnaast blijkt dat de PE-fit geen medierende rol speelt in de relatie tussen PSM en Job Performance. Op basis van de voorliggende onderzoeksresultaten moet daarom geconcludeerd worden dat de PE-fit geen rol speelt in de relatie tussen PSM en Job performance.

Naast deze algemene conclusie, waarmee de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord is, kan aan de hand van het toetsen van de hypothesen nog aantal deelconclusies getrokken worden. Deze deelconclusies zijn eveneens van belang om een aanvullend inzicht te krijgen in de relatie tussen PSM en de PO-fit en de PJ-fit en de relatie tussen de PE-fit en de Job performance van medewerkers binnen gemeentelijke organisaties.



In de eerste plaats blijkt dat PSM een significante relatie heeft met de PO-fit. De PSM- dimensie commitment voor publieke waarden en publieke dienstverlening blijkt een significant positieve relatie te hebben met de PO-fit. Wanneer de mate van PSM voor deze dimensie bij een medewerker hoger ligt, wordt ook een hogere PO-fit gerapporteerd. Dat juist de PSM dimensie Commitment voor publieke waarden en publieke dienstverlening een significant positieve invloed heeft op de PO-fit is niet verrassend. Een groot deel van de items binnen deze dimensie hebben betrekking op de normen gebaseerde motieven die personen drijven om te werken voor de publieke sector (Perry en Wise, 2010). De PO-fit gaat daarbij uit van een congruentie tussen de persoonlijke waarden van een werknemers en de cultuur van een organisatie (Cable en De Rue, 2002). De positieve relatie tussen PSM en de PO-fit werd ook reeds bevestigd door onderzoek van Bright (2013), dat eveneens uitwijst dat PSM positief gerelateerd is aan de congruentie van medewerkers met hun organisatie. Dit resultaat bevestigt de theoretische aanname van Perry en Wise (1990) dat er een positieve relatie aanwezig is tussen PSM en de werkomgeving van de overheid.

In de tweede plaats blijkt dat PSM eveneens een significante relatie heeft met de PJ-fit. De PSM dimensie commitment voor publieke waarden en publieke dienstverlening blijkt een significant positieve invloed te hebben op de PJ-fit. De PSM dimensies Compassie en Zelfopoffering hebben een zeer klein, niet significant negatieve invloed op de PJ-fit.

Opvallend in de resultaten van de regressieanalyses is dat PSM een beter voorspeller van de PJ-fit dan van de PO-fit blijkt te zijn. Deze uitkomst komt niet overeen met de onderzoekresultaten van Bright (2013). Uit zijn onderzoek kwam juist naar voren dat PSM een betere voorspeller van de PO-fit bleek te zijn. Toch kan vanuit de theorie aangenomen worden dat er ook een verband bestaat tussen PSM en de karakteristieken en vereisten van een baan (Leisink en Steijn, 2009, Bright 2009). Leisink en Steijn (2008) deden immers de aanname dat sollicitanten die beschikken over een hoge mate van PSM, sterker aangetrokken worden tot een baan in de publieke sector als hun behoefte aan PSM zowel een match heeft met de baan als met de organisatie. Deze aanname en voorliggende onderzoeksresultaten sluiten daarnaast aan bij de conclusie van Christensen en Wright (2011) dat de PO-fit wellicht minder belangrijk is dan de PJ-fit wanneer we kijken naar beslissingen van medewerkers over baankeuze en dat gesuggereerd kan worden dat PSM niet automatisch zorgt voor het vergoten van de attractie voor of tevredenheid met de publieke sector.

Wanneer we kijken naar de relatie tussen de PO-fit, de PJ-fit en Job Performance, dan valt op basis van voorliggend onderzoek eveneens een aantal conclusies te trekken. Uit dit onderzoek blijkt dat de PO-fit een significant negatieve invloed heeft op de Job performance. Dit resultaat komt niet overeen met de verwachtingen, zoals uitgesproken in de hypothesen. Eerdere onderzoeken in de relatie tussen de PO-fit en taak performance hebben echter ook verschillende resultaten laten zien (Lauver en Kristof-Brown, 2001). Op basis van de meta-analyse van Kristof- Brown et. al. (2005) bleek reeds dat de PO-fit een lage correlatie heeft met overall Job performance en taak performance maar dat de PO-fit wel redelijk correleert met de contextuele performance. Een mogelijke verklaring voor de gevonden negatieve relatie kan derhalve, hoe onzeker ook, gevonden worden in de wijze van meten

van de variabele job performance, omdat in dit onderzoek de focus ligt op de job performance. Uit dit onderzoek komt echter ook weer naar voren dat de veronderstelde relatie tussen de PO-fit en Job Performance niet eenduidig is.

De PJ-fit blijkt op basis van de onderzoeksresultaten wel een significante positieve invloed op de Job performance te hebben. Deze resultaten sluiten aan bij de resultaten van de meta-analyse van Kristof-Brown et. al. (2005). Ook uit deze analyse kwam naar voren dat de PJ-fit in redelijke mate correleert met de overall job performance van een medewerker.

Daarnaast kunnen we op basis van dit onderzoek concluderen dat de drie te onderscheiden dimensies van PSM ieder een unieke relatie met de andere variabelen in het onderzoek hebben. De dimensie commitment voor publieke waarden en publieke dienstverlening blijkt een positieve relatie te hebben met de PO-fit en de PJ-fit. De dimensie Compassie blijkt een significant negatieve relatie te vertonen met de Job Performance en de dimensie Zelfopoffering blijkt met geen van de andere centrale variabelen een relatie te hebben. Met dit onderzoek wordt derhalve de aanname van Brewer (2008) bevestigd dat iedere dimensie van PSM een unieke inhoud, covariantie en mogelijke outcome heeft. Volgens Brewer (2008) zijn hierdoor sommige dimensies van PSM minder sterk, niet of zelfs negatief gerelateerd aan verschillende outcome variabelen. Ook op basis van dit onderzoek, kunnen we derhalve concluderen dat het voor het onderzoek naar PSM van belang is dat iedere dimensie van PSM in relatie tot andere variabelen apart onderzocht wordt.

Uit de onderzoeksresultaten lijken we tot slot de conclusie te kunnen trekken dat, ondanks het feit dat geen positieve relatie gevonden werd tussen PSM en de job performance, het werven van personen met een hoge mate van PSM voor de publieke sector wel degelijk van belang is. Enerzijds omdat personen met een hoge mate van PSM tevens een hoge fit met de organisatie rapporteren, anderzijds omdat op basis van de onderzoeksresultaten de aanname gedaan kan worden dat de personen met een hoge mate van PSM eveneens beschikken over de juiste opleiding en kwalificaties voor het uitvoeren van de baan, uitgaande van het feit dat een hogere PJ-fit gerapporteerd wordt.

## **6.2. Implicaties van het onderzoek en discussie**

Dit onderzoek had tot doel om meer empirische bewijs te leveren voor de theoretische aanname dat in publieke organisaties PSM positief gerelateerd is aan de individuele Job Performance. Dit onderzoek toont aan dat deze positieve relatie niet aanwezig is.

Er kunnen verschillende redenen zijn voor het feit dat in voorliggend onderzoek de directe positieve relatie tussen PSM en de individuele job performance van medewerkers niet is gevonden.

Een van de zaken waar we rekening mee dienen te houden in het onderzoek naar PSM, is de implicatie dat PSM een dynamisch concept is dat aan veranderingen onderhevig kan zijn (Brewer, 2010). Zoals Rainey (1991, in Brewer, 2010) aangeeft, bestaat PSM uit verschillende dimensies en lijkt PSM door de tijd heen te variëren, samen met veranderingen in het publieke beeld van de

overheidsdiensten. Daarnaast kan PSM verschillende vormen aannemen bij verschillende diensten en bij verschillende taakvelden. Tegenstrijdige resultaten in de relatie tussen PSM en Performance zijn feitelijk consistent met het beeld dat PSM een dynamisch concept is dat verandert op een manier die we nog niet volledig begrijpen (Brewer, 2010). Wise (2004, in Perry, Hondeghem en Wise, 2010) geeft aan dat eerdere onderzoeksresultaten wel in de richting lijken te wijzen dat PSM van belang is voor de performance van medewerkers. Zij geeft daarbij echter ook aan dat de bestaande onderzoeken het belang laten zien dat eveneens aandacht besteed moet worden aan strijdige verklaringen voor bureaucratisch gedrag en aan het belang van contextuele factoren in de relatie tussen PSM en performance.

In dit onderzoek zijn de controlevariabelen organisatieverandering en baanonzekerheid meegenomen. In de regio West- Brabant blijken veel gemeenten momenteel een organisatieverandering door te maken of recent te maken te hebben gehad met een organisatieverandering. De aard van de organisatieverandering bij de verschillende gemeenten is in het kader van dit onderzoek niet bekend. De onderzoeksresultaten tonen echter wel aan dat de context van een organisatieverandering wel van invloed is op de variabelen uit het onderzoek.

Zoals uit de analyses van dit onderzoek bleek, hebben organisatieverandering en baanonzekerheid een significant negatieve invloed op zowel de PO-fit, als de PJ- fit. Ook bleek op basis van de analyse de baanonzekerheid van significante invloed te zijn op de job performance. De invloed van een organisatieverandering op PSM en de job performance is in dit onderzoek niet aangetoond. Toch valt niet uit te sluiten dat een organisatieverandering van invloed kan zijn op de mate van aanwezigheid van PSM bij een medewerker. Op grond van de SDT kan namelijk beargumenteerd worden dat individuen waarden van de organisatie internaliseren (Mostafa, 2013). Wanneer de organisatiewaarden als gevolg van een organisatieverandering aan verandering onderhevig zijn, kan hieruit voortkomen dat medewerkers op termijn de nieuwe waarden internaliseren. De internalisering kan er vervolgens toe bijdragen dat de PSM van een medewerker mee verandert. Daarnaast redeneren Belle en Orgaro (2014) dat hervormingen een normaliserend effect hebben op de publieke sector, waardoor deze meer gaat lijken op de private sector. Dit kan eveneens gevolgen hebben voor de mate van PSM bij medewerkers, in die zin dat de mate van PSM afneemt. Dit onderzoek toont aan dat organisatieverandering en baanonzekerheid van significante invloed zijn op zowel de PO-fit als de PJ-fit. Hieruit blijkt dat organisatieveranderingen de percepties van medewerkers over hun fit met de werkomgeving beïnvloeden. Het valt dan ook niet zondermeer uit te sluiten dat organisatieveranderingen eveneens de mate van PSM beïnvloeden. De beïnvloeding kan eveneens gevolgen hebben voor de relatie tussen PSM en job performance. Deze gedachte is echter speculatief en het verdient dan ook de aanbeveling om hier in de toekomst nader onderzoek naar te doen.

Juist omdat PSM aan veranderingen onderhevig is, verdient het daarnaast de aanbeveling om bij vervolgonderzoek meer gebruik te maken van longitudinaal onderzoek. Zoals eerder al bleek, wordt in het onderzoek naar PSM voornamelijk gebruik gemaakt van cross-sectionele onderzoeksdesigns. Groot nadeel van dergelijk design is dat de mate van PSM slechts op een moment gemeten wordt en

er dus geen inzicht verkregen kan worden in de wijziging van PSM door de tijd heen. Evenmin kan worden vastgesteld welke factoren bijdragen aan een verandering van de mate van PSM bij een individu. Juist door de ontwikkeling van de mate van PSM bij individuen door de tijd heen te onderzoeken, krijgen we wellicht een beter inzicht in de herkomst, de ontwikkeling en de consequenties van PSM. Door gebruik te maken van longitudinaal onderzoek kan daarnaast beter inzicht verkregen worden in de relaties en wisselwerking van verschillende concepten zoals de PE-fit, performance en andere outcomevariabelen. Daarnaast krijgen we door longitudinaal onderzoek een beter inzicht in de causale verbanden tussen verschillende variabelen. Voor het onderzoek naar PSM is het daarbij van meerwaarde dat contextuele factoren, zoals organisatieveranderingen, meegenomen worden in het onderzoek.

Een tweede verklaring voor het ontbreken van de positieve relatie tussen PSM en Job performance, kan gelegen zijn in het feit dat de relatie daadwerkelijk niet bestaat. Hoewel de theorie er van uitgaat dat PSM een directe positieve invloed heeft op Job Performance, is hier slechts beperkt empirisch bewijs voor aanwezig. Hoewel in een aantal onderzoeken een positieve relatie tussen PSM en job performance aangetoond is (o.a. Bright, 2007, Naff en Crum, 1999 en Vandenabeele, 2009), geven Petrovsky en Ritz (2014) aan dat een deel van het bestaande bewijs over de positieve relatie tussen PSM en de individuele performance in twijfel getrokken moet worden, omdat eerder gevonden positieve relaties wellicht verklaard kunnen worden door de aanwezigheid van de common method bias. 13 van de 16 studies die in het onderzoek van Petrovsky en Ritz betrokken waren, en waarbij op zijn minst een statistisch significant positieve relatie tussen PSM en een indicator van performance gevonden werd, maakten gebruik van self reported data van de respondent voor zowel PSM als performance. In hun studie hebben Petrovsky en Ritz de mogelijke consequenties van de common method bias op de onderzoeksresultaten onderzocht door resultaten van een analyse op individueel niveau te vergelijken met een tweetal analyses waarbij de data geaggregeerd werden naar het niveau van de organisatie. Bij een analyse werd een correctie toegepast voor de common method bias die optreedt door werknemer specifieke antwoordtendensen; bij de tweede analyse werd deze correctie niet toegepast (Petrovsky en Ritz, 2014). Bij de dimensie attractie voor het maken van beleid deed zich in het onderzoek van Petrovsky en Ritz een interessant contrast voor. Deze variabele bleek performance in positieve vorm te voorspellen in zowel de analyse op individueel niveau als in de analyse van de geaggregeerde data zonder correctie voor common method bias. Echter, de variabele attractie voor het maken van beleid bleek niet geassocieerd te kunnen worden met performance bij de analyse van de geaggregeerde data met correctie voor de common method bias. Petrovsky en Ritz (2014) raden dan ook aan om in toekomstig onderzoek naar de relatie tussen PSM en performance gebruik te maken van aparte, onafhankelijk verzamelde databronnen om performance van medewerkers te meten.

Ook in dit onderzoek is, net zoals in veel eerdere onderzoeken, job performance gemeten door middel van self reported data. Deze methode kan, zoals Petrovsky en Ritz (2014) aantoonde, de resultaten van het onderzoek beïnvloeden. Opvallend in dit onderzoek is dat slechts 4,2% van de respondenten aangeeft minder goed te presteren dan collega's die nagenoeg hetzelfde werk doen, terwijl 49,2% van

de respondenten aangeeft beter te presteren dan hun collega's. De vraag is of dergelijke resultaten ook verkregen worden indien gebruik wordt gemaakt van een meer objectieve meting om de job performance van respondenten vast te stellen. Het verdient dan ook de aanbeveling om in vervolgonderzoek verschillende metingen, waaronder objectieve metingen van performance, te gebruiken. Hierbij kan bijvoorbeeld gebruik gemaakt worden van meer formele instrumenten, zoals de beoordeling van de medewerker door de leidinggevende. Zoals eerder aangegeven, brengt deze objectieve methode van meten echter wel de consequentie met zich mee dat geen sprake meer is van een anoniem onderzoek. Dit kan vervolgens consequenties hebben voor de respons.

Daarnaast is in voorliggend onderzoek de job performance van de respondenten slechts met twee items gemeten, waarbij de focus sterk ligt op de taakperformance. Performance is gemeten door aan de respondenten te vragen om de kwaliteit en kwantiteit van het werk dat verzet wordt te vergelijken met collega's die nagenoeg hetzelfde werk doen. Het concept performance is echter een veel meer omvattend concept. Borman en Motowidlo (1993, in Borman en Motowidlo, 1997) beargumenteren bijvoorbeeld dat taakperformance onderscheiden moet worden van de contextuele performance. De contextuele performance is daarbij ook een belangrijke factor vanwege de bijdrage ervan aan de effectiviteit van de organisatie. Het vormt namelijk de organisatie-, sociale en psychologische context, die vervolgens dient als katalysator voor activiteiten en processen binnen de organisatie. Contextuele activiteiten houden bijvoorbeeld het vrijwillig een bijdrage leveren aan taken die formeel niet tot het takenpakket horen in, en het helpen van anderen om taken binnen de organisatie gedaan te krijgen in (Borman en Motowidlo, 1997). Dit ondersteunt de aanname dat performance een multidimensioneel concept is (Lauver en Kristof- Brown, 2001).

De contextuele performance lijkt op basis van eerder onderzoek nauw samen te kunnen hangen met PSM. Uit de meta-analyse van Kristof-Brown et.al. (2005) blijkt daarnaast dat de PO-fit een hogere correlatie vertoont met de contextuele performance en de PJ-fit sterker correleert met de taakperformance. Gezien de effecten die de verschillende dimensies van performance op de andere variabelen kunnen hebben, kan het zijn dat in onderhavig de onderzoeksresultaten een vertekend beeld schetsen van de samenhang tussen de centrale variabelen omdat uitsluitend een vorm taak performance gemeten is. Het verdient dan ook de aanbeveling om in toekomstig onderzoek een meer complete meting van performance op te nemen waarbij zowel de taakperformance en de contextuele performance gemeten worden.

Daarnaast zagen we dat in de regressie-analyses waarin Job Performance de afhankelijke variabele vormt, de verklarende variantie van het regressie-model zeer gering is (respectievelijk 4,8 en 5,1%) Hieruit volgt dat er derhalve verschillende andere onverklaarde factoren zijn die van invloed zijn op de Job Performance. Op basis van de regressieanalyses met job performance als afhankelijke variabele bleek bijvoorbeeld dat de variabele intentie om de organisatie te verlaten –tegen verwachting in- een significant positieve relatie heeft met job performance. Mossholder et. al. (1988: 411) geven als mogelijke verklaring voor de positieve relatie dat onder bepaalde omstandigheden een lage arbeidstevredenheid bij medewerkers die goed presteren kan leiden tot turn-over intenties. Daarnaast geven zij aan dat beloningen een rol kunnen spelen: ontevreden high performers kunnen een hogere

intentie hebben om de organisatie te verlaten vanwege het uitblijven van beloningen. Hieruit blijkt dat andere factoren van invloed kunnen zijn op de performance van medewerkers. Deze onverklaarde factoren kunnen eveneens van invloed zijn op de andere centrale variabelen. Omdat arbeidssatisfactie en beloningssystemen geen onderdeel uitmaken van dit onderzoek, kan echter niet onderzocht worden of deze variabelen de positieve relatie tussen job performance en intentie om de organisatie te verlaten beïnvloeden. Het verdient dan ook aanbeveling om in vervolgonderzoek tevens andere factoren zoals arbeidssatisfactie en beloningssystemen mee te nemen in het onderzoeksmodel.

Tot slot vraagt het concept PSM in de Nederlandse situatie en binnen gemeentelijke organisaties in het bijzonder, aandacht. Zoals we eerder zagen, heeft PSM zijn wortels in de Verenigde Staten. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de meting van PSM die ontwikkeld is door Kim et. al (2013). Uit het onderzoek van Kim et.al. bleek eerder al dat deze meetschaal leidde tot problemen in de Nederlandse situatie. Ook in de dataset van dit onderzoek traden problemen op. Uit de uitgevoerde factoranalyse bleek dat de vier dimensies van PSM op basis van het werk van Perry in de gebruikte dataset niet onderscheiden kunnen worden. De dimensies Commitment voor publieke waarden en Aantrekking tot publieke dienstverlening bleken niet van elkaar onderscheiden te kunnen worden. Na verwijdering van een tweetal items zijn deze dimensies samengevoegd tot een nieuwe dimensie commitment voor publieke waarden en publieke dienstverlening. De resultaten van dit onderzoek roepen derhalve wederom de vraag op of de oorspronkelijke dimensies van Perry toepasbaar zijn op de Nederlandse situatie. Het verdient dan ook aanbeveling om de PSM schaal verder te ontwikkelen voor de Nederlandse situatie. Hierbij is het van belang dat rekening gehouden wordt met internationale verschillen in de betekenis van de schaal, die kunnen voortkomen uit verschillende bronnen zoals de cultuur in een land of regio en de betekenis van de vier dimensies (Perry, 2014).

Meer in het bijzonder rijst de vraag of de vier onderscheiden dimensies van Perry bruikbaar zijn voor het meten van PSM in de Nederlandse situatie, en in gemeentelijke organisaties in het bijzonder. Hoewel de subschaal om de dimensie zelfopoffering te meten betrouwbaar bleek te zijn met een Cronbach's alpha van 0,796, blijkt deze PSM-dimensie bijvoorbeeld geen enkele significante relatie te vertonen met de andere variabelen die opgenomen zijn in het onderzoeksmodel. We kunnen ons dan ook afvragen of de dimensie zelfopoffering van belang is in de Nederlandse situatie en voor medewerkers van gemeentelijke organisaties. De reden waarom voor de dimensie zelfopoffering geen enkele significante relatie gevonden kan worden, kan mogelijk gelegen zijn in de door Vandenabeele (2008b) genoemde mogelijke invloed van cultuur- en interpretatieverschillen. Zelfopoffering kan in de Nederlandse situatie een andere betekenis hebben dan in de Verenigde Staten, waar de PSM-schaal oorspronkelijk ontwikkeld is. Daarnaast blijkt ook de invloed van de dimensie Compassie op de andere centrale variabelen in het onderzoek slechts gering te zijn. Compassie bleek uitsluitend een relatie te vertonen met Job Performance, maar de relatie bleek negatief te zijn. Vandenabeele (2009) geeft hiervoor als mogelijke verklaring dat het idee van compassie niet past in een professionele omgeving van de publieke sector, omdat het een individuele component heeft. Individuele interpersoonlijke relaties kunnen hierbij wellicht gezien worden als vriendjespolitiek, wat indruist tegen het idee van

neutraliteit. Vandenabeele (2009) geeft daarbij aan dat compassie wellicht een belangrijkere invloed heeft in een niet- professionele omgeving, zoals bij liefdadigheidsorganisaties. Op basis van de onderzoeksresultaten moeten we ons dus afvragen of de dimensie Compassie wel een rol speelt in gemeentelijke organisaties.

Tot slot konden we uit de beschrijvende analyse opmaken dat voor de mate van PSM, de functiegroep van de respondenten een rol speelt. Op zowel de subdimensie Commitment voor publieke waarden en publieke dienstverlening als op de subdimensie zelfopoffering bleken de respondenten in de functiecategorie 'directie/ management' en 'overig' significant te hoger scoren dan de andere functiegroepen. Hieruit valt op te maken dat de mate van PSM bij een persoon tevens afhankelijk is van de functie die hij uitoefent. Met deze verschillen tussen de verschillende functiegroepen dient in het onderzoek naar PSM derhalve rekening gehouden te worden, omdat de functiecategorie van invloed blijkt te zijn op de mate van PSM.

### **6.3 Beperkingen van het onderzoek**

In de eerste plaats kan vermeld worden dat in onderhavig onderzoek sprake is van cross sectioneel onderzoek. Hierbij wordt slechts op een tijdstip materiaal verzameld. Als gevolg van deze methode van onderzoek kunnen geen uitspraken gedaan worden over de causaliteit tussen verschillende variabelen. Op basis van cross sectioneel onderzoek kunnen uitsluitend uitspraken gedaan worden over de relaties tussen de variabelen. Daarnaast kan, omdat sprake is van cross sectionele data, niet uitgesloten worden dat er ook sprake kan zijn van een omgekeerde causaliteit. Het kan namelijk zijn dat de relatie tussen bijvoorbeeld een fit en de outcomes in twee richtingen werkt of, meer precies, cyclisch recursief is (Billings en Wroten, 1978 in Edwards, 1991), waarbij een misfit leidt tot negatieve outcomes, welke vervolgens pogingen om de werkvoorzieningen of wensen te veranderen, stimuleren waardoor de misfit wordt opgelost (Edwards, 1991:329).

Hoewel verschillende onderzoeken het verband tussen PSM en performance onderzocht hebben (o.a. Alonso en Lewis, 2001; Frank en Lewis, 2004; Naff en Crum, 1999; Bright, 2007), blijft daarnaast de causaliteit tussen beide variabelen onduidelijk (Bright, 2007; Wright, 2008). Omdat in het onderzoek naar de relatie tussen PSM en performance voornamelijk gebruik wordt gemaakt van cross-sectionele onderzoeksmodellen, is de kans aanwezig dat de causaliteit tussen de variabelen verkeerd wordt uitgelegd door omgekeerde causaliteit en weggelaten variabelen (Wright en Grant, 2010).

Vaak wordt namelijk niet in overweging genomen dat PSM een gevolg is van performance in plaats van een oorzaak. Volgens Wright en Grant (2010) kan het juist zo zijn dat goede prestaties de mate van aanwezigheid van PSM versterken. Longitudinaal onderzoek is noodzakelijk om de causale verbanden tussen de variabelen te kunnen valideren. Daarnaast zou het onderzoek naar PSM gebaat zijn bij meer laboratoriumonderzoek of veldexperimenten, eventueel in combinatie met surveyonderzoek (Wright en Grant, 2010, Bozeman en Su, 2014). Dergelijk onderzoek verschaft immers meer inzicht in de causaliteit tussen de variabelen, en draagt daarnaast bij aan het versterken van de interne validiteit van het onderzoek (Wright en Grant, 2010; Perry, 2014).

Daar komt bij dat uit de uitgevoerde regressieanalyse blijkt dat het totale model om de invloed van PSM op de job performance te verklaren, slechts 5,1% van de totale variantie verklaart. Hieruit blijkt dat nog tal van andere verklarende factoren van invloed zijn op de performance van medewerkers, die niet zijn meegenomen in dit onderzoek. Deze onverklaarde factoren kunnen daarbij ook van invloed zijn op PSM. Wright en Grant (2010) noemen nauwgezetheid bij medewerkers als voorbeeld. Nauwgezetheid blijkt een betrouwbare en robuuste voorspeller van job performance te zijn, maar blijkt ook in verband te kunnen worden gebracht met PSM. Een gevoel van plicht en verantwoordelijkheid richting anderen is namelijk een van de kenmerken van nauwgezetheid (Moon, 2001, in Wright en Grant, 2010). Er zijn dan ook verschillende factoren die onafhankelijk zowel de mate van PSM als de Job Performance kunnen vergroten, waardoor een schijnrelatie tussen de twee variabelen kan ontstaan (Wright en Grant, 2010).

Een andere beperking van voorliggend onderzoek is dat de centrale variabelen in dit onderzoek worden gemeten aan de hand van zelf gerapporteerd gedrag. Het gaat hier dus om de percepties van de medewerkers. Zo wordt er in dit onderzoek gebruik gemaakt van zelf gerapporteerde performance om de prestaties van de medewerkers te meten. Deze methode kan er echter toe bijdragen dat door de respondenten sociaal wenselijke antwoorden gegeven worden. Het feit dat slechts 4,2% van de respondenten aangeeft dat hij minder goed presteert dan zijn collega's, kan in deze richting wijzen.

Een meer objectieve methode zou derhalve wenselijk zijn om de prestaties van medewerkers te meten, zoals bijvoorbeeld gebruik te maken van beoordelingsverslagen van respondenten. Een grote beperking van een objectieve methode om de performance vast te stellen is echter dat het onderzoek niet meer anoniem kan worden uitgevoerd. Dit kan grote gevolgen hebben voor de respons. Daarnaast wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van een directe meting van de PE-fit, de perceived fit wordt namelijk gemeten. Het gebruik van dergelijke directe meting in samenhang met het meten van performance aan de hand van zelf gerapporteerd gedrag (eveneens een subjectieve meting), kan leiden tot een zogenoemde consistency bias (bijvoorbeeld, ik denk dat ik een goede fit heb, dus dan moet ik ook wel goed presteren), die de resultaten van het onderzoek beïnvloedt (Salancik en Pfeffer, 1977, in Kristof, 1996).



## LITERATUURLIJST

- Alonso, P. and Lewis, G.B. (2001) 'Public Service Motivation and Job Performance – Evidence from the Federal Sector', *American Review of Public Administration* 31(4): 363-80.
- Andersen, L.B. en Serritzlew. S. (2012). 'Does Public Service Motivation affect the behavior of professionals? *International Journal of public administration*, 35:1, 19-29
- Baarda, B, De Goede, M en Van Dijkum, C. (2010). *Basisboek statistiek met SPSS: handleiding voor het verwerken en analyseren van en rapporteren over (onderzoeks)gegevens*. Noordhoff Uitgevers, Groningen/Houten.
- Baron, R.M., and Kenny, D.A. (1986) 'The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations', *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6): 1173-82.
- Belle, N. (2012) 'Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance. *Public Administration review*. Vol. 73, iss. 1: 143-153
- Belle, N. (2014). 'Leading to make a difference: a field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact and Public Service Motivation. *J-part*. 24: 109-136
- Belle, N. en Ongaro, E. (2014). NPM, administrative reforms and Public service Motivation: improving the dialogue between research agendas. *International review of administrative sciences*. 80(2): 382-400
- Borman, W.C. en Motowidlo, S.J. (1997). 'Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*. 10(2), 99-109
- Bozeman, B. en Su, X. (2014). Public Service Motivation Concepts and Theory: a critique. *Public Administration Review, Forthcoming*.
- Brewer, G.A. (2008). 'Employee and Organizational performance. In Perry, J.L. en Hondeghem, A. (red). *Motivation in public management: the call of public service*. P. 136-156. Oxford University Press, Oxford.

- Brewer, G.A. (2010). 'public service motivation and performance'. In Walker, R.M., Boyne, G.A. en Brewer G.A. (red). *Public management and performance*. P. 152-177. Cambridge University Press, New York.
- Brewer. G.A. en Selden, S.C. (1998) Whistle blowers in the federal civil service: new evidence of the public service ethic. *Journal of public administration research and theory*. 8 (3). 413-439
- Bright, L. (2007) 'Does Person–Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees?', *Review of Public Personnel Administration* 27(4): 361–79.
- Bright, L. (2013). 'Where does public service motivation count the most in government work environments? A preliminary empirical investigation and hypotheses. *Public Personnel Management*. 42(1) 5-26
- Cable, D.M. en Judge, T.A. (1996). 'Person- Organization Fit, job choice decisions and organizational Entry. *Organizational behavior and human decision processes*. Vol. 67. No. 3. 294-311.
- Cable, D.M. en De Rue, D.S. (2002). 'The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions'. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 5: 875-884
- Cheng, Y en Kalleberg A.L. (1996). 'Employee job performance in Britain and the United States' *Sociology*. 30: 115-129
- Crewson, P.E. (1997) 'Public Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect' *Journal of public administration Research and Theory: J-Part*, Vol. 7 no. 4: 499-518
- Christensen, R.K. en Whiting. S.W.. (2009). 'Employee evaluations in the public sector: Public Service Motivation, Task and Citizenship behaviors. *Korean Journal of Policy Studies*. Vol. 23 (2): 41-56.
- Christensen, R.K. en Wright., B.E. (2011). The effects of Public Service Motivation on job choice decisions: disentangling the controbutions of Person- Organization Fit and Person Job Fit. *J-Part* 21: 723-743.
- Christensen, R.K., Whiting, S.W., Im, T. Rho, E., Stritch, J.M. en Park, J. (2013). 'Public service motivation, Task and Non-task behavior: a performance appraisal experiment with Korean MPA and MBA students. *International Public Management Journal*, 16:1, 28-52
- Deci, E.L. (1975). *Intrinsic motivation*. Plenum Publishing, New York.

- Deci, E.L., Benware, C. en Landy, D. (1974) 'The attribution of motivation as a function of output and rewards'. *Journal of personality*, vol. 42(4): 652-667
- De Cuyper, N., Handaja, Y en De Witte, H. (2008). Baanonzekerheid tijdens een herstructurering: samenhangen met vitaliteit en emotionele uitputting. *Gedrag en organisatie*. 21 nr. 2. 97-112
- Edwards, J.R. (1991). 'person- job fit: a conceptual integration, literature review, and methodological critique'. *International review of industrial and organizational psychology*, volume 6, 283-357
- Field, A (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics*. Sage Publications Ltd, London.
- Frey, B.S. (1997) *Not just for the money: an economic theory of personal motivation*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham Glos, UK.
- Gagne, M en Deci, E.L. (2005). 'self determination theory and work motivation'. *Journal of Organizational behavior*. 26, 331-362
- Greguras, G.J. en Diefendorff, J.M. (2009). 'Different fits satisfy different needs: linking Person Environment fit tot employee commitment en performance using Self- Determination theorie'. *Journal of applied psychology*, vol. 94, no. 2, 465-477.
- Groeneveld, S en Steijn, B (2009) *Strategisch HRM in de publieke sector*. Van Gorkum, Assen
- Groeneveld, S, Steijn, B en Van Der Parre, P. (2009). 'Joining the Dutch civil service'. *Public Management Review*, 11:2, 173-189
- Hinkle, R.K. en Choi, N. (2009). 'Measuring Person-Environment Fit: a further validation of the perceived fit scale. *International Journal of selection and Assessment*. Vol. 17, no. 3: 324-328
- Hoffman, B. J. & Woehr, D.J. (2006). 'A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes', *Journal of vocational behavior*. 68 (3): 389-399.
- Hondeghem, A en Perry, J.L. (2009). EGPA symposium on Public Service Motivation and performance: introduction. *International review of administrative sciences*. 75: 5-9.
- Horton, S. (2008). 'History and persistence of an idea and an ideal', in J.L. Perry en A. Hondeghem (red) *Motivation in Public Management: the call of public service*, p. 17-32. Oxford University Press, Oxford.

- Houston, D.J. (2000). 'Public Service Motivation: a multivariate test'. *Journal of Administration Research and Theory: J- PART*. Vol. 10, no. 4: 713-727
- Kim, S. (2005). 'Public Service Motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International review of manpower*. Vol. 27, no.8. 722-740
- Kim, S. (2009). 'Revising Perry's measurement scale of Public Service Motivation. *The American Review of Public Administration*. 39. 149-163
- Kim, S. (2010). 'testing a revised measure of public service motivation: reflective versus formative specification. *J-part*. 21. 521-546
- Kim, S. en Vandenabeele, W. (2010). 'A strategy for building public service motivation research internationally'. *Public Administration Review*, 70(5): 701-709
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B.E., Andersen, L.B, Cerase, F.P., Christensen, R.K, Desmarais, C, Koumenta, M, Leisink, P, Liu, B, Palidauskaite, J, Perderson, L.H, Perry, J.L, Ritz, A, Taylor, J, en De Vivo, P. (2013) 'investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of public administration Research*, 23(1): 79-102.
- Kippens, E. (2005). De invloed van leeftijd en de arbeidssituatie op het arbeidswelzijn: een analyse op gegevens uit de belgische bankensector. *Katholieke universiteit Leuven*
- Kjeldsen A.M. (2012). Dynamics of Public Service Motivation. Department of political science and government business and social sciences. Aarhus University.
- Kjeldsen. A.M. en Jacobsen C.B. (2012). Public Service Motivation and employment sector. Attraction or socialization? *J-part*. 23 p.p. 899-926
- Koehler, M en Rainey, H.G. (2008). 'interdisciplinary foundations of Public Service Motivation', in J.L. Perry en A. Hondeghem (red) *Motivation in Public Management: the call of public service*, p. 17-32. Oxford University Press, Oxford.
- Krishnan, S.K. en Sing, M (2010) outcomes of intention to quit of Indian IT-professionals. *Human resource Management*. Vol. 49; no. 3: 421-437
- Kristof, A.L. (1996). 'Person- Organization Fit: an integrative review of its conceptualizations, measurements and implications. *Personnel Psychology*. 49:1-49

- Kristof- Brown, A.L. (2000). 'perceived applicant fit: distinguishing between recruiters' perception op Person-Job fit and Person- Organization Fit'. *Personnel Psychology* 53:643-671
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. and Johnson, E.C. (2005) 'Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-analysis of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, Person–Supervisor Fit', *Personnel Psychology* 58(2): 281-342.
- Latham, G.P. (2012) *work motivation: history, theory, research and practice*. Sage Publication inc., Los Angeles
- Lauver, K.J. en Kristof- Brown, A (2001). 'Distinguishing between employees' perceptions of Person-job and Person- Organization Fit'. *Journal of vocational behavior*. No. 59, 454-470
- Leisink, P., en Steijn, B (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International review of Administrative Sciences*, 75 (1): 35-52.
- Leisink, P., en Steijn, B (2008) 'recruitment, Attraction and Selection'. in J.L. Perry en A. Hondeghem (red) *Motivation in Public Management: the call of public service*, p. 118-135. Oxford University Press, Oxford.
- Mossholder, K.W., Bedeai, A.G., Norris, D.R., Giles, W.F. en Field H.S. (1988) 'Job performance and turnover decisions: two field studies'. *Journal of management*. Vol. 14, no.3. p 403-414
- Mostafa, A.M.S. (2013). 'the relationship between high performance HR practices and employee attitudes: the mediating role of Public Service Motivation and Peron- Organization Fit. A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, *Human Resource Management Section, Cardiff Business School, Cardiff University*
- Motowidlo, S.J. en Scotter, J.R. (1996) Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of applied Psychology*. Vol. 79, no.4, 475-480
- Moynihan, D.P. en Pandey, S.K. (2007). The role of organizations in fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, vol. 67, no.1. 40-53
- Muchinsky, P.M. en Monahan, C.J. (1987). 'what is Person-Environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit'. *Journal of Vocational Behavior*, 31: 268-277

- Naff, K.C. and Crum, J. (1999) 'Working for America – Does Public Service Motivation Make a Difference?', *Review of Public Personnel Administration* 19(4): 5-16.
- O'Reilly III, C.A. and Chatman, J. (1991) 'People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit', *The Academy of Management Journal* 34( 3): 487-516.
- Perry, J.L. (1996) 'Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity', *Journal of Public Administration Research and Theory* 6(1): 5-23.
- Perry, J.L. (1997). 'Antecedents of Public Service Motivation'. *Journal of Public Administration research and Theory, J-PART* vol. 7, no. 2: 181-197
- Perry, J.L. (2000). 'Bringing Society in: toward a theory of Public service Motivation. *J-part* 10:2. 471-488
- Perry, J.L. (2014). 'The motivational bases of public service: foundations for a third wave of research'. *Asia Pacific Journal of public administration*. 36:1, 34-47.
- Perry, J.L. and Wise, L.R. (1990) 'The Motivational Bases of Public Service', *Public Administration Review* 50(3): 367-73.
- Perry, J.L. en Hondeghem, A. (2008) *Motivation in public management: the call of public service*. Oxford University Press, Oxford.
- Perry, J.L., Hondeghem, A en Wise L.R. (2010) 'Revisiting the motivational basis of public service motivation: twenty years of research and an agenda for the future', *Public Administration Review* 70(5): 681-690
- Perry, J.L. en Porter, L.W. (1982) 'factors affecting the context for motivation in public organizations', *The Academy of Management Review* vol. 7 no. 1: 89-98
- Petrovsky, N en Ritz, A (2014) 'Public Service Motivation and Performance: a critical perspective'. *Evidence Based HRM: a global forum for empirical scholarship*, Vol. 2, No 1: 57-79
- Pinder, C.C. (1984) *Work Motivation: theory, issues and applications*. Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois
- Pinder, C.C. (1998) *work motivation in organizational behavior*. Prentice Hall, New Jersey.

- Rainey, H.G. (1982). 'Reward preferences among public and private managers: in search of the service ethic'. *The American Review of Public Administration*. 16: 288-302
- Rainey, H.G. en Steinbauer, P. (1999). 'Galloping elephants: developing elements of a theory of effective government organization'. *Journal of Public Administration research and Theory*, J-PART vol. 9, no.1: 1-32
- Reiss, S. (2012) 'intrinsic and extrinsic motivation' *Teaching of Psychology* 39(2): 152-156
- Ryan, R.M. en Deci E.L. (2000a). 'intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions', *Contemporary Educational Psychology* 25: 54-67
- Ryan, R.M. en Deci E.L. (2000b). 'Self- Determination Theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well- being', *American Psychologist*, vol. 55, no. 1, 68-78
- Schreurs, B.H.J, Van Emmerik, IJ,H. Gunter, H en Germeys, F. (2012). 'a weekly diary study on the buffering role of social support in the relationship between job insecurity and employment performance. *Human resource management*. Vol. 51, no.2, 259-280
- Steen, T (2008). Not a government monopoly: the private, nonprofit, and voluntary sectors, in Perry, J.L. en Hondeghem, A, *Motivation in public management: the call of public service*, Oxford University Press, Oxford.
- Steijn, B. en Groeneveld, S. (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Van Gorcum, Assen.
- Steijn, B. (2008) 'Person- environment Fit and Public Service Motivation', *International Public Management Journal*, 11:1: 13-27
- Sverke, M. en Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: understanding employment uncertainty on the brink of a new millenium. *Applied psychology: an international review*. 51 (1): 23-42
- Sverke, M., Hellgren, J en Naswall, K (2002). No security: a meta- analyses and review of job insecurity and its consequences. *Journal of occupational health psychology*. Vol. 7. No. 3, 242-264
- Tak, J. (2010). 'relationship between various person- environment fit types and employee withdrawel behavior: a longitudinal study'. *Journal of vocational behavior*, no. 78. 315-320

- Thiel, van, S (2010) *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Uitgeverij Coutinho, Bussum
- Vandenabeele, W., Scheepers, S. en Hondeghem, A. (2006). Public Service Motivation in an international comparative perspective: The UK and Germany. *Public Policy and administration*. 21(1): 13-31.
- Vandenabeele, W. (2007) 'Toward a public administration Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach', *Public Management Review* 9(4): 545-56.
- Vandenabeele, W. (2008b) 'Government Calling: Public Service Motivation as an Element in Selecting Government as an Employer of Choice', *Public Administration* 86(4): 1089-1105.
- Vandenabeele, W. (2008a) 'Development of a Public Service Motivation Scale: Corroborating and Extending Perry's Measurement Instrument', *International Public Management* 11(1): 143-67.
- Vandenabeele, W. en Van De Walle, S. (2008). International differences in Public Service Motivation: comparing regions across the world. In *'motivation in public management: the call of public service*. Perry, J.L. en Hondeghem, A (red). Oxford University Press, Oxford.
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM-performance relationship', *International review of administrative sciences* 75 (1): 11-34
- Vander Elst, T, De Witte, H, De Cuijper, N (2014). The job insecurity scale: a psychometric evaluation across five European countries. *European Journal of work and organizational psychology*. 23:3 364-380
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley and Sons, New York.
- Vroom, V.H. (1995). *Work and motivation*. Jossey-Bass publishers, San Francisco
- Wright, B.E. (2008). 'Methodological Challenges Associated with Public Service Motivation Research', in J.L. Perry en A. Hondeghem (red) *Motivation in Public Management: the call of public service*, p. 80-98. Oxford University Press, Oxford.
- Wright, B.E., and Pandey, S. (2008). 'Public Service Motivation and the Assumption of Person–Organization Fit: Testing the Mediating Effect of Value Congruence'. *Administration & Society* 40(5): 502-21.



Wright, B.E. en Grant, A.M. (2010). 'Unanswered questions about public service motivation: designing research to address key issues of emergence and effects'. *Public Administration Review* sept/oct 2010, 70,5: 691-700

Wright, B.E., Christensen, R.K. en Pandey, S.K. (2013). 'Measuring public service motivation: exploring the equivalence of existing global measures'. *International public management journal*, 16:2, 197-223

Yozgat, U, Yurtkoru, S., Dilginoglu, E. (2013). Job stress and job performance among employees in the public sector in Istanbul: examining the moderating role of emotional intelligence. *Procedia Social and behavioral sciences*. 75: 518-524.

Ministerie van binnenlandse zaken en koninkrijksrelaties (2013). *Feiten en Cijfers 2013: werken in de publieke sector*. Den Haag. B-19311



# BIJLAGE 1. ORIGINELE ITEMS

## Public Service Motivation (Kim et.al., 2013)

### Dimensie Attraction to Public Service

- I admire people who initiate or are involved in activities to aid my community
- It is important to contribute to activities that tackle social problems
- Meaningful public service is very important to me
- It is important for me to contribute to the common good

### Dimensie Commitment to public values

- I think equal opportunities for citizens are very important
- It is important that citizens can rely on the continuous provisions of public services
- It is fundamental that the interests of future generations are taken into account when developing public policies
- To act ethically is essential for public servants

### Dimensie Compassion

- I feel sympathetic to the plight of the underprivileged
- I empathize with other people who face difficulties
- I get very upset when I see other people being treated unfairly
- Considering the welfare of others is very important

### Dimensie Self- Sacrifice

- I am prepared to make sacrifices for the good of society
- I believe in putting civic duty before self
- I am willing to risk personal loss to help society
- I would agree to a good plan to make a better life for the poor, even if it costs me money

## Person- Environment Fit (Cable and DeRue, 2002)

### Dimensie Person-Organization fit

- The things that I value in life are very similar to the things that my organization values
- My personal values match my organization's values and culture
- My organization's values and culture provide a good fit with the things that I value in life

### Dimensie Needs- supplies fit

- There is a good fit between what my job offers me and what I am looking for in a job
- The attributes that I look for in a job are fulfilled very well by my present job
- The job I currently hold gives me just about everything that I want from a job

### Person- Job fit

- The match is very good between the demands of my job and my personal skills

- My abilities and training are a good fit with the requirements of my job
- My personal abilities and education provide a good match with the demands that a job places on me.

**Job Performance (Cheng and Kalleberg, 1996)**

- Compared to other people who do the same or similar kind of work that you do, how well would you say you do your job?
- Compared to other people who do the same or similar kind of work that you do, how much work would you say you do?

**Intention to quit (O'reilly, Chatman and Caldwell, 1991)**

- I would prefer another more ideal job to the one I have now
- If I have it my way, I won't be working for the company a year from now
- I have seriously thought about leaving this organization
- I don't intend to remain with this organization for long

**Job insecurity scale (Van Der Elst, De Witte en De Cuyper, 2014)**

- Changes are, I will soon lose my job
- I am sure I can keep my job
- I feel insecure about the future of my job
- I think I might lose my job in the near future

## BIJLAGE 2: BEGELEIDENDE BRIEF EN VRAGENLIJST

Aan: alle medewerkers binnen de gemeenten in de Regio West- Brabant.  
Betreft: medewerking aan enquête voor mijn afstudeeronderzoek Master Bestuurskunde



Beste collega's,

Mijn naam is Anneke den Tenter en ik werk als beleidsmedewerker ruimtelijke ontwikkeling bij de gemeente Geertruidenberg. Naast mijn baan volg ik in de avonden de Masteropleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Om deze opleiding af te ronden, voer ik een afstudeeronderzoek uit. Vanwege mijn betrokkenheid bij de regio West- Brabant, voer ik dit onderzoek uit in onze eigen regio.

Tijdens mijn studie ben ik geboeid geraakt door het feit dat sommige medewerkers in de publieke sector met name gemotiveerd worden door de wens om het publieke belang te dienen en goed te doen voor anderen en de samenleving. Op dit onderwerp richt ik dan ook mijn onderzoek. Ik doe onderzoek naar de relatie tussen deze specifieke vorm van motivatie en de mate van een klik die een werknemer heeft met zijn werkomgeving.

Ik voer dit onderzoek op persoonlijke titel uit en niet in opdracht van de gemeenten of de Regio West-Brabant. Mijn onderzoek is daarbij uiteraard wel van meerwaarde voor u en de gemeenten. De resultaten van mijn onderzoek helpen gemeenten om het HRM-beleid beter af te stemmen op de wensen van de werknemers. **De ingevulde vragenlijsten zullen strikt vertrouwelijk behandeld en verwerkt worden en zijn uiteraard anoniem.**

Met het invullen van de bijgaande vragenlijst helpt u mij met het afronden van mijn studie en levert u een belangrijke bijdrage aan mijn onderzoek. Daarom wil ik u verzoeken om deze vragenlijst in te vullen. Dit zal ongeveer 10 minuten in beslag nemen.

Ik wil u vragen de vragenlijst zo spoedig mogelijk, maar **uiterlijk woensdag 30 april 2014** in te vullen. Als u vragen heeft over mijn onderzoek of over de vragenlijst, dan kunt u natuurlijk ook contact met mij opnemen via mijn emailadres (annekedententer@hotmail.com) of telefonisch (06 16 608 204).

Mijn rapportage zal te zijner tijd uiteraard digitaal aan u beschikbaar worden gesteld, zodat u kennis kunt nemen van de onderzoeksresultaten.

Alvast bedankt voor uw inzet en uw tijd!

Met vriendelijke groet,

Anneke den Tenter

**1. Bij welke gemeente bent u werkzaam?**

- Aalburg
- Alphen- Chaam
- Baarle- Nassau
- Bergen op Zoom
- Breda
- Drimmelen
- Etten- Leur
- Geertruidenberg
- Halderberge
- Moerdijk
- Oosterhout
- Roosendaal
- Rucphen
- Steenbergen
- Tholen
- Werkendam
- Woensdrecht
- Woudrichem
- Zundert

**2. Heeft u een leidinggevende functie?**

- Ja (indien ja door naar vraag 3)
- Nee (indien nee, door naar vraag 4)

**3. Indien u vraag 2 met ja heeft beantwoord, kunt u aangeven aan hoeveel personen u leiding geeft?**

..... Personen

**4. In welke categorie past uw functie het meest?**

- Griffier
- Directie/ Management
- Middelen, zoals financiën, facilitaire zaken, ICT, post en archief, belastingen
- Staffunctie, zoals juridische zaken, Personeel en Organisatie, communicatie, secretariael, bestuurssecretariaat, openbare orde en veiligheid
- Beleidsuitvoerend zoals burgerzaken, werk en inkomen, Wmo,

sociale zaken, vergunningverlening , Klantcontactcentrum

- Beleidsadviesgeving en –ontwikkeling, zoals, welzijn, sport, milieu, economische zaken, ruimtelijke ontwikkeling, verkeer, cultuur, onderwijs, toerisme
- Beheer en toezicht, zoals beheer openbare ruimte, toezichthouder, wijk- en buurtbeheer , handhaving
- Medewerker buitendienst, gemeentewerf
- Anders, namelijk .....

**5. Hoe lang bent u werkzaam in uw huidige functie?**

- 0 tot en met 2 jaar
- 3 tot en met 5 jaar
- 6 tot en met 10 jaar
- 11 tot en met 15 jaar
- 16 tot en met 20 jaar
- 21 jaar of langer

**6. Hoe lang bent u werkzaam in de publieke sector?**

- 0 tot en met 2 jaar
- 3 tot en met 5 jaar
- 6 tot en met 10 jaar
- 11 tot en met 15 jaar
- 16 tot en met 20 jaar
- 21 jaar of langer

**7. Wat voor soort dienstverband heeft u?**

- Vast dienstverband
- Tijdelijk dienstverband met zicht op vast dienstverband
- Tijdelijk dienstverband zonder zicht op een vast dienstverband
- Geen dienstverband, ik werk op detachingsbasis/ ik word ingehuurd
- Overig

**8. Hoeveel uren werkt u in de week?**

..... uren



### Vraag 9

Er volgen nu negen stellingen die betrekking hebben op de vraag of u een goede klik heeft met uw werkomgeving. De werkomgeving heeft zowel betrekking op de organisatie waarin u werkt als op de baan die u binnen uw organisatie heeft. Ik wil hierbij graag uw mening weten en er zijn dus geen goede of foute antwoorden.

Het is de bedoeling dat u voor elke stelling aangeeft in hoeverre u het met de stelling eens of oneens bent. Hierbij staat een 1 voor 'helemaal niet mee eens', een 2 voor 'niet mee eens', een 3 voor 'deels oneens, deels eens', een 4 voor 'mee eens', en een 5 voor 'helemaal mee eens'.

#### Kunt u aangeven in hoeverre u het (on)eens bent met de volgende stellingen?

	<b>Helemaal niet mee eens</b>	<b>Niet mee eens</b>	<b>Deels eens, deels oneens</b>	<b>Mee eens</b>	<b>Helemaal mee eens</b>
De dingen die ik waardeer in het leven komen sterk overeen met de dingen waar mijn organisatie waarde aan hecht	1	2	3	4	5
Datgene wat mijn huidige baan mij biedt, sluit goed aan bij datgene waar ik naar op zoek ben in een baan	1	2	3	4	5
Mijn persoonlijke vaardigheden passen goed bij datgene wat mijn baan van mij vraagt	1	2	3	4	5
Mijn eigen waarden passen goed bij de waarden en cultuur van mijn organisatie	1	2	3	4	5
Mijn persoonlijke talenten en scholing sluiten goed aan bij de eisen die mijn baan aan mij stelt	1	2	3	4	5
Mijn huidige baan beantwoordt erg goed aan de kenmerken die ik terug wens te zien in een baan	1	2	3	4	5
Mijn persoonlijke competenties en opleiding passen goed bij de eisen die mijn baan mij stelt	1	2	3	4	5
De waarden en cultuur van mijn organisatie sluiten goed aan bij de dingen die ik belangrijk vind in het leven	1	2	3	4	5
Mijn huidige baan biedt me bijna alles wat ik wens van een baan	1	2	3	4	5

**Vraag 10.**

Nu volgen 16 stellingen over de waarden die samenhangen met het dienen van het publieke belang en over uw houding ten opzichte hiervan. Ook hier geldt weer dat ik graag uw mening wil weten, en er geen goede en geen foute antwoorden zijn.

Bij deze stellingen is het de bedoeling dat u voor elke stelling aangeeft in hoeverre u het met de stelling eens of oneens bent. Hierbij staat een 1 voor 'helemaal niet mee eens', een 2 voor 'niet mee eens', een 3 voor 'deels oneens, deels eens', een 4 voor 'mee eens', en een 5 voor 'helemaal mee eens'.

**Kunt u aangeven in hoeverre u het (on)eens bent met de volgende stellingen?**

	<b>helemaal niet mee eens</b>	<b>Niet mee eens</b>	<b>Deels oneens, deels eens</b>	<b>Mee eens</b>	<b>helemaal mee eens</b>
Ik vind het belangrijk deel te nemen aan activiteiten gericht op het aanpakken van maatschappelijke problemen	1	2	3	4	5
Ik heb bewondering voor mensen die zich inzetten voor activiteiten die onze samenleving ten goede komen.	1	2	3	4	5
Ik vind gelijke kansen voor elke burger heel belangrijk.	1	2	3	4	5
Wanneer men beleid ontwerpt, vind ik het belangrijk dat men rekening houdt met de belangen van de toekomstige generaties.	1	2	3	4	5
Ik heb veel begrip voor de moeilijke situaties van kansarmen.	1	2	3	4	5
Ik heb het er heel erg moeilijk mee als ik merk dat anderen oneerlijk behandeld worden.	1	2	3	4	5
Ik ben persoonlijk bereid om veel op te offeren in het belang van de samenleving.	1	2	3	4	5
Ik ben bereid om een persoonlijk verlies te riskeren als ik er de maatschappij mee kan helpen	1	2	3	4	5
Zinnvolle publieke dienstverlening vind ik erg belangrijk.	1	2	3	4	5
Het is voor mij belangrijk om bij te dragen aan het algemeen belang.	1	2	3	4	5

Ik vind het van belang dat burgers altijd kunnen blijven rekenen op publieke dienstverlening.	1	2	3	4	5
Publieke dienstverleners moeten zich ethisch gedragen.	1	2	3	4	5
Ik leef mee met anderen die zich in een benarde situatie bevinden.	1	2	3	4	5
Rekening houden met het welzijn van anderen vind ik zeer belangrijk.	1	2	3	4	5
Ik geloof dat burgerplicht belangrijker is dan mijn eigen belang.	1	2	3	4	5
Ik zou instemmen met een goed plan om kansarmen een beter leven te geven, zelfs al kost het mij geld.	1	2	3	4	5

Er volgen nu twee vragen over hoe u uw werk doet. Hierbij draait het om de prestaties die u levert bij het uitvoeren van uw takenpakket. Bij deze twee vragen is het de bedoeling dat u een inschatting geeft van uw prestaties in uw werk vergeleken met die van uw collega's die hetzelfde of nagenoeg het zelfde werk doen als u.

Ook voor deze vragen geldt dat ik graag uw mening wil weten en er dus geen goede en geen foute antwoorden zijn. Bij deze vragen staat een 1 voor 'veel slechter/ minder dan mijn collega's', een 2 voor 'iets slechter/ minder dan mijn collega's', een 3 voor 'net zo goed/ veel als mijn collega's', een 4 voor 'iets beter/ meer dan mijn collega's', en een 5 voor 'veel beter/meer dan mijn collega's'.

### Vraag 11

<i>[variabele job performance]</i>		Veel slechter dan mijn collega's	Iets slechter dan mijn collega's	Net zo goed als mijn collega's	Iets beter dan mijn collega's	Veel beter dan mijn collega's
Item KWAL	Als u de <u>kwaliteit</u> van uw werk vergelijkt met de kwaliteit van het werk van uw collega's met dezelfde of nagenoeg dezelfde functie, hoe goed doet u dan naar uw mening uw werk?	1	2	3	4	5

## Vraag 12

<i>[variabele Job performance]</i>		Veel minder dan mijn collega's	Iets minder dan mijn collega's	Net zo veel als mijn collega's	Iets meer dan mijn collega's	Veel meer dan mijn collega's
<i>Item KWAN</i>	Als u de <u>hoeveelheid</u> werk die u verzet, vergelijkt met de hoeveelheid werk die uw collega's met dezelfde of nagenoeg dezelfde functie verzetten, hoeveel werk verzet u dan naar uw mening?	1	2	3	4	5

## Vraag 13

De publieke sector is de laatste tijd behoorlijk in beweging en organisatieveranderingen komen veel voor. Ambtelijke diensten van verschillende gemeenten worden bijvoorbeeld samengevoegd, en veel ambtelijke organisaties maken een doorontwikkeling, hervorming of reorganisatie door. Hoe zou u de huidige situatie in uw organisatie omschrijven?

Mijn organisatie .....

- staat aan het begin van een reeks veranderingen;
- zit midden in een veranderingsproces;
- is bezig een periode van veranderingen af te sluiten;
- bevindt zich in een rustige periode zonder veel veranderingen;

**Vraag 14**

Nu volgen vier stellingen over het behoud van uw baan bij de organisatie waar u werkzaam bent.

Bij deze stellingen is het de bedoeling dat u voor elke stelling aangeeft in hoeverre u het met de stelling eens of oneens bent. Hierbij staat een 1 voor 'helemaal niet mee eens', een 2 voor 'niet mee eens', een 3 voor 'deels oneens, deels eens', een 4 voor 'mee eens', en een 5 voor 'helemaal mee eens'.

**Kunt u aangeven in hoeverre u het (on) eens bent met de volgende stellingen?**

	<b>Helemaal niet mee eens</b>	<b>Niet mee eens</b>	<b>Deels oneens, deels eens</b>	<b>Mee eens</b>	<b>helemaal mee eens</b>
De kans bestaat dat ik binnenkort mijn baan verlies	1	2	3	4	5
Ik weet zeker dat ik deze baan kan behouden	1	2	3	4	5
Ik voel me onzeker over de toekomst van mijn baan	1	2	3	4	5
Ik denk dat ik mijn baan zal verliezen in de nabije toekomst	1	2	3	4	5

Nu wil ik u vragen aan te geven in hoeverre u plannen heeft om uw baan of huidige organisatie te verlaten voor een andere baan bij een andere organisatie. Hiertoe volgen vier stellingen.

Bij deze stellingen is het de bedoeling dat u voor elke stelling aangeeft in hoeverre u het met de stelling eens of oneens bent. Hierbij staat een 1 voor 'helemaal niet mee eens', een 2 voor 'niet mee eens', een 3 voor 'deels oneens, deels eens', een 4 voor 'mee eens', en een 5 voor 'helemaal mee eens'. Ook hier geldt weer dat het gaat om uw mening, er zijn geen goede en geen foute antwoorden.

**15. Kunt u aangeven in hoeverre u het (on) eens bent met de volgende stellingen?**

	<b>Helemaal niet mee eens</b>	<b>Niet mee eens</b>	<b>deels oneens, deels eens</b>	<b>Mee eens</b>	<b>Helemaal mee eens</b>
Ik zou liever een andere, meer passende baan hebben dan de baan die ik nu heb	1	2	3	4	5
Als het aan mij ligt, werk ik over een jaar niet meer voor deze organisatie	1	2	3	4	5
Ik heb er serieus over nagedacht deze organisatie te verlaten	1	2	3	4	5
Ik ben niet van plan om nog lang bij deze organisatie te blijven werken	1	2	3	4	5

Tot slot volgen nu nog vijf vragen over uw achtergrond.

**16. Wat is uw geslacht?**

- Man
- Vrouw

**17. Wat is uw leeftijd?**

..... jaar

**18. Wat is uw hoogst voltooide opleiding?**

- Basisonderwijs, lagere school
- Lager beroepsonderwijs (lbo, lts, lto, lhno, leao, vmbo- praktijk etc.)
- Mavo, vmbo theorie, ivo, mulo, ten hoogste drie jaar hbs, havo, vwo
- Havo, vwo, mms, hbs, atheneum, gymnasium
- Middelbaar Beroepsonderwijs
- Hoger beroepsonderwijs (HBO, HBO bachelor, HTS)
- Kandidaatsexamen WO- bachelor
- Universitaire opleiding (Master, MBA, Ir, drs.)
- Universitaire opleiding gepromoveerd

**19. Welke opleidingsrichting sluit het beste aan bij uw hoogst voltooide opleiding?**

- Economisch, rechten, administratief, commercieel
- Bouwkunde, weg- en waterbouw, natuurwetenschappen, wiskunde
- Medisch, paramedisch, gezondheidszorg
- Informatica, ICT, automatisering
- Openbare orde en veiligheid, beveiliging
- Transport, vervoer en logistiek
- Ruimtelijke ordening, planologie, verkeer
- Lerarenopleiding, onderwijskunde
- Bestuurskunde, sociologie, psychologie
- Sociaal- pedagogisch, maatschappelijke werk, welzijn
- Letteren, kunst en cultuur
- Agrarisch, natuur en milieu
- Persoonlijke verzorging
- Anders, namelijk .....

**20. wat is uw bruto inkomen per maand?**

- minder dan € 1.500
- € 1.501- €2000
- € 2001 - € 2500
- € 2501- € 3000
- € 3001 - € 3500
- € 3501- € 4000
- € 4001 - € 4500
- € 4501- € 5000
- € 5001 of meer
- Weet ik niet/ wil ik niet zeggen

**21. Heeft u nog opmerkingen naar aanleiding van dit onderzoek?**

.....

.....

.....

.....

Hartelijk dank voor uw medewerking!