

Draagt peoplemanagement bij aan public service performance?

*Een onderzoek naar deze relatie en de mediërende rol van medewerker in-role
gedrag bij het Klant Contact Centrum van de gemeente Rotterdam*

**Master thesis Strategisch Human Resource Management
(Bestuurs- en Organisationswetenschap)**

Naam: Esther de Weert
Studentnummer: 3114376
Thesis begeleider: Dr. Eva Knies
Tweede lezer: Prof. Dr. Peter Leisink
Datum: 28 juli 2014



Universiteit Utrecht

Voorwoord

Bij deze wil ik de personen bedanken die het uitvoeren van dit onderzoek in het kader van mijn master Strategisch HRM niet alleen mogelijk hebben gemaakt, maar die er tevens aan hebben bijgedragen dat ik dit het afgelopen half jaar met veel plezier heb gedaan.

Allereerst vanuit USBO in het bijzonder Eva Knies, voor de zeer prettige begeleiding, de constructieve feedback, het geloof en vertrouwen in mijn kunnen en de kans die ik heb gekregen om mijn master thesis op deze manier invulling te geven. Uiteraard ook Peter Leisink, niet alleen voor de feedback op momenten gedurende de leerkring SHRM maar vooral ook voor de moeite en de tijd die je hebt genomen om aan het begin van het studiejaar 2013-2014 mee te denken over een onderwerp wat zowel aansloot bij de wensen van de gemeente Rotterdam als bij de eisen vanuit de master SHRM.

Natuurlijk gaat mijn dank ook uit naar mijn collega's van de gemeente Rotterdam. Ik ben erg blij dat ik de kans heb gekregen om fulltime onderzoek te verrichten in een prettige werkomgeving, waarbij ik het gevoel had dat eenieder geïnteresseerd was in mijn onderzoek en enthousiast was over hetgeen het onderzoek heeft opgeleverd. In het bijzonder wil ik Eddy van Veghel bedanken voor zijn begeleiding, ik heb de positief kritische manier van feedback zeer gewaardeerd, ik ben erg blij dat we goed konden sparren en dat je altijd tijd vrij maakte en luisterde op momenten wanneer ik overleg nodig achtte. Ik had me geen betere stage begeleider kunnen wensen.

Tot slot wil ik ook mijn mede studiegenootjes, vriendinnen, (schoon)ouders en in het bijzonder Bas bedanken, voor jullie positieve woorden en enthousiasme wat mij energie gaf tijdens uitvoering van het onderzoek, voor jullie luisterend oor en voor het feit dat ik met jullie gesprekken kon voeren over de voortgang van het onderzoek.

Samenvatting

De nadruk die in de publieke sector steeds meer komt te liggen op efficiëntie en effectiviteit maakt het belang duidelijk van het huidige onderzoek naar de verwachte positieve relatie tussen peoplemanagement en public service performance, en de mediërende rol van medewerker in-role gedrag. Dit onderzoek is uitgevoerd bij het Klant Contact Centrum (KCC) van de gemeente Rotterdam en borduurt voort op HRM-performance modellen (Purcell & Kinnie, 2007), inzichten uit de bestuurskundige literatuur over management, het concept perceived organizational support (POS, Eisenberger, Huntington, Hutchinson & Sowa, 1986) en social exchange theory (SET, Blau, 1964). Het onderzoek kende een kwalitatief en kwantitatief onderzoeksgedeelte om context-specifieke metingen van public service performance en het medewerker in-role gedrag wat hiervoor nodig is te kunnen presenteren. Door de context-specifieke vorm van public service performance te valideren en de meerwaarde aan te tonen ten opzichte van een algemene vorm van public service performance (geïnspireerd door Boyne, 2002), levert deze studie een bijdrage aan de huidige literatuur waarin tot nu toe voornamelijk algemene vormen van public service performance zijn toegepast (Knies, Leisink & Kraus-Hoogveen, 2013).

Resultaten van een enquête ingevuld door 98 respondenten tonen uitkomsten die tegengesteld zijn aan de verwachtingen in het huidige onderzoek. Peoplemanagement en public service performance bleken niet positief gerelateerd waardoor ook de verwachte mediërende rol van medewerker in-role gedrag werd uitgesloten. Met dit resultaat, wat tegengesteld is aan bevindingen in de zorgsector (Knies et al., 2013), levert dit onderzoek een bijdrage aan de huidige literatuur waarin de relatie tussen peoplemanagement en public service performance nog weinig is onderzocht. Op basis van deze uitkomst wordt het aanbevolen om in toekomstige studies te onderzoeken in hoeverre de bijdrage van peoplemanagement afhankelijk is van de specifieke vorm van public service performance, die niet alleen per sector, maar ook per organisatie en afdeling verschillend kan zijn. Alhoewel het onderzoeksmodel niet is bevestigd heeft deze studie wel de belangrijke bijdrage van medewerker in-role gedrag voor public service performance aangetoond. Dit inzicht is voor de gemeente Rotterdam van praktische waarde omdat zij kunnen sturen op samenwerken, klantgerichtheid en initiatief nemen om public service performance te verhogen, en specifiek op efficiënt handelen om de snelheid waarop klanten geholpen worden te vergroten.

Trefwoorden: public service performance, peoplemanagement, medewerker in-role gedrag, perceived organizational support (POS), social exchange theory (SET)

Inhoud

Introductie	5
Theoretisch Kader	8
Public service performance	8
Peoplemanagement.....	12
Peoplemanagement en public service performance.....	13
De mediërende rol van medewerker in-role gedrag	15
Methode	18
Kwalitatieve onderzoeksfase	18
Kwantitatieve onderzoeksfase	20
<i>Steekproef en Procedures</i>	20
<i>Schaal peoplemanagement</i>	22
<i>Algemene vorm van public service performance</i>	23
<i>Controle variabelen</i>	23
<i>Kwaliteit van meting en data</i>	24
<i>Analyses</i>	25
Resultaten	27
De ontwikkelde context-specifieke schalen en definities van medewerker in-role gedrag en public service performance	27
Valideren van de context-specifieke schalen en operationalisering van medewerker in-role gedrag en public service performance	31
Meerwaarde van context-specifieke schaal ten opzichte van algemene schaal van public service performance.....	35
Beschrijving van de centrale concepten.....	36
Toetsing hypothesen.....	39
Conclusie en Discussie	43
Bevindingen.....	43
Theoretische implicaties.....	45
Beperkingen en kracht van het onderzoek.....	49
Referenties	51
Bijlage 1 – Topic list interviews	58
Bijlage 2 – Items peoplemanagement-activiteiten	60
Bijlage 3 – Uitleg bij enquête	61
Bijlage 4 – Correlatietabel public service performance (context-specifiek en algemeen).....	62
Bijlage 5 – Correlatietabel centrale concepten en controle variabelen	63
Bijlage 6 – Reflectie op de publieke dimensie van het centrale onderzoeksvraagstuk en de gemeente Rotterdam als organisatie	64

Introductie

Publieke organisaties staan onder druk van de overheid om meer efficiënt en effectief te functioneren en dit is voor de gemeente Rotterdam niet anders. Gezien de forse krimp die de gemeente Rotterdam al heeft ondergaan en nog tegemoet ziet, is de roep voor efficiëntie en effectiviteit alsmaar versterkt. Binnen de gemeente Rotterdam is nu nadrukkelijke aandacht voor de vraag die al jaren veel aandacht heeft gekregen in onderzoek naar human resource management (HRM): hoe HRM bijdraagt aan performance (voor een overzicht, zie Paauwe, 2009), en specifiek voor de gemeente dus aan public service performance.

Public service performance wordt door Boyne (2002) voor lokale overheden in zijn algemeenheid gedefinieerd in termen van efficiëntie, output en service uitkomsten (impact, rechtmatigheid en effectiviteit), reactievermogen en democratische uitkomsten. Er bestaat echter geen eenduidig begrip 'performance' binnen de publieke sector (Walker, Boyne & Brewer, in Hoogeveen, 2012) omdat performance niet voor alle publieke organisaties hetzelfde is en betekent (Knies, Leisink & Kraus-Hoogeveen, 2013). Boxall, Purcell en Wright (2007) onderschrijven het belang voor aandacht van de context van public service performance en vandaar dat in navolging van Knies et al. (2013) een context-specifieke vorm van public service performance wordt gehanteerd. Public service performance wordt in de huidige studie subjectief onderzocht op medewerkerniveau en verwijst naar de kwaliteit van dienstverlening die medewerkers van het Klant Contact Centrum (KCC) van de gemeente Rotterdam bieden aan inwoners van de gemeente. Op basis van interviews met medewerkers en teamleiders wordt public service performance in het hoofdstuk *Resultaten* gedefinieerd. Vervolgens wordt de bijbehorende context-specifieke schaal ontwikkeld en gevalideerd, wat het eerste doel van het onderzoek is. De gehanteerde specifieke vorm van public service performance vormt met haar aandacht voor de context naar verwachting een meerwaarde ten opzichte van een algemene vorm van public service performance (zie bv. Boyne, 2002) omdat public service performance niet voor iedere organisatie hetzelfde is (Knies et al., 2013) en medewerkers kunnen worden bevraagd naar hun specifieke werksituatie waarmee de validiteit van meting wordt vergroot. In deze studie wordt de verwachte meerwaarde ook aangetoond.

Wanneer duidelijk is wat public service performance van medewerkers van het KCC inhoudt, kan worden onderzocht hoe peoplemanagement bijdraagt aan deze specifieke vorm van performance en bijbehorend medewerker in-role gedrag, wat het tevens het tweede doel van dit onderzoek is. In deze studie staat peoplemanagement centraal omdat hiermee uitdrukking

wordt gegeven aan de belangrijke rol van leidinggevend en in de vorming van medewerkerpercepties van HRM (Purcell & Hutchinson, 2007). Peoplemanagement omvat namelijk zowel de geïmplementeerde HR-praktijken door lijnmanagers als hun leiderschapsgedrag en verondersteld wordt dat dit de medewerkerpercepties van het HR-beleid bepaalt (Purcell & Hutchinson, 2007). Deze medewerkerpercepties van het HR-beleid en leiderschapsgedrag worden onderzocht omdat resultaten van eerdere studies (Edgar & Geare, 2009; Khilji & Wang, 2006) suggereren dat het gedrag van medewerkers beter kan worden voorspeld door medewerkerpercepties van HR-beleid, dan door managerpercepties (Knies, 2012).

Eerder onderzoek heeft zich veelal op HRM, en specifiek de inhoud van HR-beleid gericht (Knies, 2012) en een overzichtstudie van Jiang, Lepak, Hu en Bader (2012) laat zien dat HRM onder andere een positieve bijdrage kan leveren aan financiële prestatie (Huselid, 1995), productiviteit en kwaliteit (MacDuffie, 1995), veiligheidsprestaties (Zacharatos, Barling & Iverson, 2005), en service prestaties in private organisaties (Chuang & Liao, 2010). De huidige studie levert een tweeledige bijdrage ten opzichte van dit eerdere onderzoek. Ten eerste wordt niet alleen de inhoud van HR-beleid in dit onderzoek bestudeerd, maar ook de belangrijke rol van leidinggevend en in de implementatie van HR-beleid. Ten tweede wordt dit onderzoek uitgevoerd in de publieke sector, waar veel eerder onderzoek voornamelijk is verricht in de private sector (Gould-Williams, 2003). In de publieke sector is veel minder bekend hoe HRM en peoplemanagement bijdraagt aan public service performance en des te meer interessant om te onderzoeken omdat vaak wordt beargumenteerd dat de discretionaire ruimte van managers in de publieke sector op het gebied van HRM beperkt is door de vele regels en richtlijnen (Rainey, 2009).

De veronderstelling dat peoplemanagement positief gerelateerd is aan public service performance is gebaseerd op HRM-performance modellen (Purcell & Kinnie, 2007; Wright & Nishii, 2006) en het inzicht uit de bestuurskundige literatuur dat management leiderschap een belangrijke bijdrage levert aan efficiënte, hoogwaardige services (Andrews & Boyne 2010; Brewer & Selden 2000; Meier & O'Toole 2002; Rainey 2009; Van Wart 2003). Op basis van het concept perceived organizational support (POS, Eisenberger, Huntington, Hutchinson & Sowa, 1986) en social exchange theory (SET, Blau, 1964) wordt verwacht dat peoplemanagement via medewerker in-role gedrag een positieve bijdrage levert aan public service performance. In-role gedrag verwijst in het algemeen naar gedrag zoals omschreven in de functieomschrijving. In het huidige onderzoek zal dit specifiek worden gedefinieerd voor

het KCC van de gemeente Rotterdam in het hoofdstuk *Resultaten*, waarbij het tevens een doel op zich is om een context-specifieke schaal te ontwikkelen en valideren. Gebaseerd op POS (Eisenberger et al., 1986) en SET (Blau, 1964) wordt verondersteld dat medewerkers die peoplemanagement-activiteiten als ondersteunend ervaren, de verplichting voelen om als tegenprestatie te antwoorden met in-role gedrag dat de organisatie doelen steunt, wat vervolgens bijdraagt aan public service performance. Eerder onderzoek door Knies et al. (2013) heeft deze relaties al aangetoond in de zorgsector (verzorgingstehuizen) en het is interessant om te onderzoeken of deze relatie ook in de specifieke context van de gemeente Rotterdam geldt.

Met dit onderzoek naar de relatie tussen peoplemanagement en public service performance wordt een bijdrage geleverd aan de bestaande literatuur omdat inzichten uit de HRM-literatuur en bestuurskunde worden gecombineerd. Tevens wordt inzichtelijk gemaakt hoe leiderschapsgedrag van managers bijdraagt aan public service performance van medewerkers, wat in de publieke sector nog weinig is onderzocht (Hassan & Hatmaker, 2014). Een andere meerwaarde is de context-specifieke vorm van public service performance en benodigd medewerker in-role gedrag die in navolging van Knies et al. (2013) wordt ontwikkeld en gevalideerd, wat tot nu toe in eerder empirisch onderzoek nog niet veel is toegepast.

Het huidige onderzoek is praktisch relevant omdat het inzicht geeft in de bijdrage van peoplemanagement-activiteiten aan medewerker in-role gedrag en public service performance waarmee het voor de gemeente Rotterdam mogelijk wordt om medewerkers beter te ondersteunen om public service performance te verlenen. Verder kan het HR-beleid op basis van de uitkomsten worden aangescherpt om tot gewenst leiderschapsgedrag, gewenst gedrag en gewenste medewerker prestaties te komen waarmee dit onderzoek mogelijk een bijdrage levert aan de effectiviteit van HR-praktijken en leiderschapsgedrag binnen de gemeente Rotterdam. De doelen van het huidige onderzoek kunnen op basis van bovenstaande worden samengevat in de volgende centrale vraagstelling:

In hoeverre zijn peoplemanagement-activiteiten positief gerelateerd aan public service performance van medewerkers van het Klant Contact Centrum van de gemeente Rotterdam, en in hoeverre medieert het in-role gedrag van medewerkers deze relatie?

Deze centrale vraagstelling kan worden opgedeeld in de volgende deelvragen:

Deelvragen

1. Hoe kan public service performance worden geconceptualiseerd?
2. Welk in-role gedrag van medewerkers is nodig voor public service performance?
3. Welke door medewerkers gepercipieerde peoplemanagement-activiteiten zijn gerelateerd aan public service performance en in hoeverre medeert medewerker in-role gedrag deze relatie?

De huidige studie kent een kwalitatief en kwantitatief onderzoeksgedeelte (zie *Methode*) om tot een antwoord te komen op deze vragen. Allereerst zullen de centrale concepten en de deelvragen vanuit de theorie worden omschreven en beantwoord. Vervolgens wordt medewerker in-role gedrag en public service performance op basis van theoretische inzichten en interviews met respectievelijk teamleiders en medewerkers geconceptualiseerd. Deze theorie en interviews vormen tevens de basis voor een enquête onder 167 medewerkers. De uitkomst van de enquête maakt het mogelijk om in het hoofdstuk *Resultaten* respectievelijk de ontwikkelde context-specifieke schalen te valideren, de meerwaarde van een context-specifieke vorm van public service performance aan te tonen en de hypothesen te toetsen. Tot slot wordt in de *Conclusie* de centrale vraagstelling beantwoord en zullen de theoretische implicaties, beperkingen en kracht van het huidige onderzoek in de *Discussie* aan bod komen.

Theoretisch Kader

Om tot een antwoord te komen op de onderzoeksvraag zullen allereerst de centrale concepten public service performance en peoplemanagement vanuit de theorie worden beschreven. Vervolgens wordt respectievelijk de directe relatie tussen peoplemanagement en public service performance, en de verwachte mediërende rol van medewerker in-role gedrag in deze relatie uiteengezet, resulterend in vier hypothesen. In dit hoofdstuk worden algemene definities van public service performance en medewerker in-role gedrag gehanteerd om vervolgens in het hoofdstuk *Resultaten* context-specifieke vormen voor het KCC van de gemeente Rotterdam te definiëren.

Public service performance

Public service performance kan op meerdere manieren worden gedefinieerd, zowel breed als smal, objectief als subjectief (Andrews, Boyne & Walker, 2006) en in zijn algemeenheid (Boyne, 2002) of context-specifiek (Knies et al., 2013). Deze verschillende manieren worden

in de huidige paragraaf beschreven en geëvalueerd, waarbij wordt aangegeven welke vorm van public service performance in de huidige studie wordt gehanteerd.

Beschrijving en evaluatie van manieren om public service performance te definiëren

Breed versus smal

Public service performance verwijst in brede zin naar het verlenen van service door een overheidsinstantie met behulp van de eigen medewerkers (Savas in Radja, Tawe, Rijal & Tiro, 2013). Een smalle definitie van public service performance kenmerkt zich door de focus op één dimensie van performance binnen één service gebied (Andrews et al., 2006), bijvoorbeeld de effectiviteit van toezicht op de woningbouw door gemeentes.

Met de focus op slechts één dimensie van performance schiet een smalle definitie tekort om performance van publieke organisaties volledig te omvatten. Publieke organisaties moeten namelijk een reeks van doelen aanpakken, wat hen verplicht om te focussen op meerdere dimensies van public service performance (Andrews et al., 2006). Vandaar dat in het huidige onderzoek meerdere dimensies van public service performance worden onderzocht, wat neigt naar een brede definitie van public service performance. Echter wordt in deze studie niet een volledig brede vorm van public service performance gehanteerd. Waar public service performance in breedste zin verwijst naar de service van een publieke organisatie in zijn geheel, wordt in het huidige onderzoek public service performance van één afdeling (het KCC) van de organisatie onderzocht. Vandaar dat public service performance nog op een smalle, nog op een volledig brede manier is gedefinieerd in dit onderzoek.

Objectief versus subjectief

Public service performance kan verder ook zowel objectief als subjectief gedefinieerd worden. Zo zijn de resultaten van schoolexamens een voorbeeld van een objectieve meting van organisatie performance die enerzijds een element van effectiviteit en anderzijds de prestaties van studenten, gevalideerd door een cijfer van hun werk gegeven door externe examinatoren reflecteren (Andrews et al., 2006). Subjectieve performance omvat daarentegen geen objectieve criteria maar percepties van performance (Andrews et al., 2006), bijvoorbeeld beoordelingen van public service performance door een medewerker of klant van de organisatie.

In het huidige onderzoek wordt een subjectieve vorm van public service performance gehanteerd en deze keuze komt voort uit de door Andrews et al. (2006) beschreven validiteitissues rondom objectieve en subjectieve metingen van performance. Zij benoemen

dat “de schoonheid van publieke service in het oog van de stakeholder is”. De vermoedelijke objectieve metingen die beschikbaar zijn in organisaties, zijn meestal opgelegd aan service verleners (door bijvoorbeeld de overheid) en reflecteren daarmee een bepaalde set van politieke en historische contingente oordelen over wat belangrijk en wenselijk is (Andrews et al., 2006). Echter kunnen burgers, of medewerkers die service verlenen aan burgers, ook andere zaken belangrijk vinden om respectievelijk goede public service performance te verkrijgen en te verlenen. Voorbeelden hiervan zijn duidelijke, transparante communicatie en een vriendelijke, professionele houding van medewerkers naar burgers die niet met objectieve performance indicatoren kunnen worden omvat. Aangezien deze aspecten belangrijk zijn voor het bieden van goede public service performance en eerder onderzoek heeft aangetoond dat objectieve en subjectieve metingen van performance in hoge mate gecorreleerd zijn (Kim, 2005), wordt in deze studie een subjectieve vorm van public service performance gehanteerd.

Algemeen versus context-specifiek

Naast het onderscheid in breed en smal, objectief en subjectief kan ook een algemene of context-specifieke vorm van public service performance worden gehanteerd. In zijn algemeenheid kan public service performance voor lokale overheden bijvoorbeeld worden gedefinieerd in termen van efficiëntie, output en service uitkomsten (impact, rechtmatigheid en effectiviteit), reactievermogen en democratische uitkomsten (Boyne, 2002). Hierbij vormt efficiëntie de kosten per eenheid van output; output de kwantiteit en kwaliteit van services; verwijst effectiviteit naar het bereiken van formele doelstellingen en bestaat reactievermogen uit metingen van tevredenheid, zoals beoordeeld door de service gebruikers, burgers en staf; en omvatten democratische uitkomsten tot slot verantwoording, eerlijkheid en participatie (Boyne, 2002). Deze vijf dimensies van public service performance (Boyne, 2002) omschrijven public service performance dus in algemene zin, maar het is ook mogelijk om een context-specifieke vorm van public service performance te definiëren. Een voorbeeld hiervan komt uit het onderzoek van Knies et al. (2013) in de zorgsector waar public service performance is gedefinieerd als ‘aandachtige zorg’, verwijzend naar de tevredenheid van cliënten over de ontvangen zorg, het gevoel dat er naar hen geluisterd wordt, dat zij met respect behandeld worden, dat de cliënten inspraak hebben in de voorziene zorg en dat zij hun leven kunnen voortzetten op de manier waarop ze gewend zijn (Knies et al., 2013)

Veelal wordt public service performance in zijn algemeenheid gedefinieerd omdat van publieke organisaties wordt verwacht dat zij op de door Boyne (2002) onderscheiden

dimensies van performance hoge standaarden bereiken, zoals het leveren van service aan burgers die voldoen aan de verwachtingen van efficiëntie, effectiviteit en rechtvaardigheid (Boyne & Walker, 2010). Andrews et al. (2006) nemen in hun onderzoek impliciet aan dat een valide overall meting van service performance kan worden bereikt door de bovengenoemde performance dimensies van Boyne (2002) te combineren (Knies et al., 2013). Alhoewel het multidimensionale concept 'performance' op deze manier goed tot uiting komt, ontbreekt aandacht voor de context. Het belang van aandacht voor de context is eerder al door Boxall et al. (2007) benadrukt en deze aandacht is nodig omdat de missie van publieke organisaties in een bepaalde sector specifiek is voor deze sector (Knies et al., 2013) en per organisatie kan verschillen. Performance is en betekent dus niet voor alle publieke organisaties hetzelfde (Knies et al., 2013) en kan dus alleen volledig worden omvat door in aanvulling op een algemene vorm van public service performance een context-specifieke vorm te hanteren. Het hanteren van een context-specifieke vorm heeft daarnaast naar verwachting ook een meerwaarde in termen van validiteit. Respondenten zullen context-specifieke vragen over public service performance die volledig van toepassing zijn op hun specifieke werksituatie beter begrijpen dan algemene vragen over public service performance, waardoor de validiteit van meting van performance wordt vergroot.

Het belang van aandacht voor de context zoals benadrukt door Boxall et al. (2007) en de verwachte meerwaarde die een context-specifieke vorm heeft ten opzichte van een algemene vorm van public service performance maken dat in de huidige studie, in navolging van Knies et al. (2013), een context-specifieke vorm van public service performance wordt gehanteerd die voor het KCC van de gemeente Rotterdam in het hoofdstuk *Resultaten* wordt gedefinieerd.

Samengevat is in de huidige studie dus een context-specifieke, subjectieve vorm van public service performance gehanteerd die nog breed, nog smal is gedefinieerd. In het hoofdstuk *Resultaten* wordt de context-specifieke vorm van public service performance van het KCC gedefinieerd, die in deze studie is gemeten door middel van medewerkerpercepties, waar in de nu volgende paragraaf meer over worden beschreven.

Medewerkerpercepties van public service performance

Public service performance wordt in deze studie gemeten aan de hand van medewerkerpercepties en in deze paragraaf wordt toegelicht waarom dit het geval is.

Veelal krijgt het meten van servicekwaliteit aan de hand van evaluatie van de gebruiker prioriteit vanwege het begrip dat service een functie moet vervullen voor de gebruiker (Knies et al., 2013). Echter kunnen bepaalde aspecten van de kwaliteit van public service performance aan de waarneming van de klant worden onttrokken en kan de gepercipieerde situatie van een klant een juist, maar ook een vertekend beeld van de werkelijkheid zijn (Pommer, Van Kempen & Eggink, 2008). Wanneer een klant bijvoorbeeld ontevreden is omdat de medewerker van het KCC zijn of haar vraag niet kan beantwoorden terwijl de klant zelf niet aan het juiste adres is bij de medewerker, zou een negatieve beoordeling van public service performance om deze reden geen juiste beoordeling zijn. Hieruit blijkt dat het dus mogelijk is dat de kwaliteit van public service performance niet in iedere situatie op een juiste wijze wordt geëvalueerd door de gebruiker (Pommer et al., 2008). Verder is het praktisch gezien ook makkelijker om toegang tot medewerkers te krijgen dan tot de gebruikers (klanten) om public service performance te laten evalueren. Uiteraard is de evaluatie van de gebruiker wel van belang omdat het een service voor de gebruiker betreft (Knies et al., 2013) en een aanvullende reden om public service performance te meten aan de hand van medewerkerpercepties is de bevinding uit eerder soortgelijk onderzoek door Knies et al. (2013) dat medewerkerpercepties en gebruikerpercepties significant gecorreleerd zijn ($r=.516$).

Peoplemanagement

Het tweede centrale concept in dit onderzoek is peoplemanagement. Purcell en Hutchinson (2007) introduceerden ‘peoplemanagement’ om de erkende, belangrijke rol van leidinggevend in de toepassing van HR-praktijken te operationaliseren. Waar HRM (in eerdere studies veelal gedefinieerd als ‘*High Performance Work Systems/Practices*’ of gelieerde varianten) zich slechts richt op de inhoud van het HR-beleid of aanwezigheid van HR-praktijken, focust peoplemanagement zich op hoe het HR-beleid in praktijk tot uiting komt (Purcell & Hutchinson, 2007). Peoplemanagement verwijst zowel naar de toepassing van HR-praktijken door lijnmanagers als het leiderschapsgedrag, die volgens Purcell en Hutchinson (2007) net zo belangrijk zijn voor de impact van HR-praktijken. Voordat deze impact van HR-praktijken in relatie tot public service performance wordt bestudeerd, zal allereerst de theoretische achtergrond van de twee kernelementen van peoplemanagement (toepassing van HR-beleid en leiderschapsgedrag) worden beschreven.

Ten eerste is het niet alleen van belang dat HR-praktijken in een organisatie aanwezig zijn, ook de percepties van medewerkers over de redenen van het management om bepaalde

HR-praktijken op te nemen en de implementatie van deze activiteiten door de lijnmanager zijn belangrijk (Knies, 2012). Wanneer medewerkers ervaren dat de toegepaste HR-praktijken bedoeld zijn om de kwaliteit van service en het welzijn van medewerkers te vergroten (gericht op commitment), is dit positief gerelateerd aan medewerker attitudes (Nishii, Lepak & Schneider, 2008). HR-praktijken die ervaren worden als praktijken om kosten te reduceren en medewerkers uit te buiten (gericht op controle) zijn daarentegen negatief gerelateerd aan attitudes van medewerkers (Nishii et al., 2008). Hieruit blijkt het belang om de toepassing van HR-praktijken door lijnmanagers te bestuderen om te kunnen bepalen in hoeverre medewerkers zich ondersteund of gecontroleerd voelen door de implementatie van deze praktijken (Knies, 2012). Daarnaast is deze toepassing door lijnmanagers relevant om te bestuderen omdat uit een aantal studies is gebleken dat publieke managers beperkte autonomie hebben vanwege externe institutionele en beleidsdruk, waaronder krachtige overheidsrichtlijnen, gedetailleerde regulering op het gebied van personeelsbeleid en vanwege de van oudsher traditionele administratieve HR rollen in publieke organisaties (Boyne, Jenkins, & Poole, 1999; Kessler, Purcell, & Coyle-Shapiro, 2000; Truss, 2008, 2009; Rainey, in Knies & Leisink, 2013).

Ten tweede is leiderschapsgedrag belangrijk voor de perceptie van HRM van medewerkers (Purcell & Hutchinson, 2007). Leiderschapsgedrag omvat ondersteunend gedrag van een manager door specifieke handelingen, met de intentie om medewerkers te helpen (Knies, 2012). Voorbeelden vanuit de theorie over ondersteunend gedrag van lijnmanagers zijn feedback op performance, carrière begeleiding en het promoten van de mogelijkheden van medewerkerontwikkeling (Greenhaus, Parasuraman & Wormley, 1990). Verder worden lijnmanagers volgens Oldhan en Dummings (1996) als ondersteunend ervaren wanneer zij zorg uiten voor de gevoelens en behoeften van hun medewerkers, hen van feedback voorzien, ontwikkeling faciliteren en hen aanmoedigen om hun eigen zorg te uiten. Medewerkers zien lijnmanagers als vertegenwoordigers die handelen namens de organisatie, en zij vormen met hun waardering voor de bijdrage van medewerkers en de zorg om het welzijn van medewerkers een belangrijke indicator van de steun die medewerkers vanuit de organisatie ervaren (Rhoades & Eisenberger, 2002). Op basis van social exchange theory (SET, Blau, 1964) en perceived organizational support (POS) beargumenteren Eisenberger et al. (1986) vervolgens dat hoge mate van POS bij medewerkers gevoelens van verplichting kunnen creëren, waardoor zij zullen beantwoorden met gedrag dat de organisatie doelen steunt wat dus positief is voor de organisatie.

Peoplemanagement en public service performance

De relatie tussen HRM en performance in de publieke sector (Vermeeren, Kuipers & Steijn, 2013) heeft net als peoplemanagement in relatie tot public service performance nog weinig aandacht gekregen in de bestaande literatuur. Vandaar dat in dit theoretisch kader inzichten uit de HRM-literatuur gecombineerd worden met inzichten uit de Bestuurskundige literatuur.

Er bestaat een grote hoeveelheid aan onderzoek naar de relatie tussen HRM en performance in de private sector, waarin diverse vormen van HRM en performance op verschillende manieren zijn onderzocht (Boselie, Dietz & Boon, 2005). Uit overzichtstudies (Boselie et al., 2005; Guest, 2011; Paauwe, 2009) blijkt dat er ten minste een zwakke, directe relatie bestaat tussen HR-praktijken en organisatie performance. Zo kunnen interventies in training, baanontwerp en performance management de effectiviteit van medewerkers verbeteren, door o.a. het simpelweg verwijderen van taakgerelateerde barrières voor betere performance (Boselie et al., 2005). Recent is ook in de publieke sector de directe relatie tussen HRM en organisatie performance aangetoond binnen gemeenten (Vermeeren et al., 2013). Waar veel eerder onderzoek zich heeft gefocust op de relatie tussen HRM en organisatie performance, onderzocht Tremblay, Cloutier, Simard, Chênevert en Vandenberghe (2010) de relatie tussen HRM en performance van individuele medewerkers. Zij toonden aan dat slechts het implementeren van HR-praktijken niet voldoende is om performance van medewerkers te verbeteren. De resultaten duiden erop dat HR-praktijken wel een positief effect hebben op performance wanneer deze door medewerkers als rechtvaardig en ondersteunend worden ontvangen (Tremblay et al., 2010). Dit is in lijn met resultaten van andere studies die laten zien dat niet de HR-strategie en -praktijken van de organisatie zelf, maar juist hoe medewerkers deze HR-praktijken ervaren het meest betekenisvol is in de HRM-performance keten (Gratton & Truss, 2003; Kinnie, Hutchinson, Purcell, Rayton & Swart, 2005; Nishii et al., 2008). HR-praktijken worden door medewerkers gezien als signalen van de intenties van de organisatie richting haar medewerkers (Bowen & Ostroff, 2004; Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997). Deze HR-praktijken communiceren constant boodschappen op bedoelde en onbedoelde manier, waardoor medewerkers dezelfde praktijken op een verschillende wijze kunnen interpreteren (Bowen & Ostroff, 2004). Pas wanneer HR-praktijken worden ervaren als praktijken gericht op commitment, zullen zij leiden tot gewenste uitkomsten (Bowen & Ostroff, 2004).

Een essentiële rol in de wijze waarop medewerkers HR-praktijken ervaren is weggelegd voor lijnmanagers die verantwoordelijk zijn voor de toepassing hiervan en die met hun

leiderschapsgedrag volgens Purcell en Hutchinson (2007) zorgen voor de impact van HR-praktijken. Alhoewel deze fundamentele rol van lijnmanagers wordt erkend, zijn er nog maar weinig studies die de rol van lijnmanagers naast aanwezigheid van HR-beleid en -praktijken onderzoeken (Den Hartog, Boon, Verburg & Croon, 2012; Tekleab & Taylor, 2003). Dat de rol van lijnmanagers in de publieke sector nog weinig is onderzocht, is opmerkelijk te noemen. Management leiderschap, in de huidige studie omvat in peoplemanagement, wordt in de bestuurskunde namelijk als een belangrijke factor gezien voor het effectief functioneren van overheidsorganisaties, inclusief het leveren van efficiënte services met een hoge kwaliteit (Andrews and Boyne 2010; Brewer and Selden 2000; Meier and O'Toole 2002; Rainey 2009; Van Wart 2003). Op basis van eerder genoemde theorie POS, wordt verondersteld dat medewerkers hun lijnmanager zien als vertegenwoordiger die handelt namens zijn of haar organisatie (Eisenberger et al., 1986). Vandaar dat de mate waarin de lijnmanager de bijdrage van medewerkers waardeert en geeft om hun welzijn, een belangrijke indicator is van organisatiesteun (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). In antwoord op deze verkregen organisatiesteun voelen medewerkers vervolgens de verplichting om te antwoorden met in-role of extra-role performance (Knies & Leisink, 2013), en naar verwachting in de huidige studie dus met public service performance.

Kortom, eerder onderzoek in de publieke en private sector laat zien dat zowel management leiderschap als bundels van HR-praktijken een impact hebben op performance in de publieke sector. Aangezien peoplemanagement een combinatie van beiden vormt wordt een positieve relatie tussen peoplemanagement en public service performance verwacht. Deze relatie is recent door Knies et al. (2013) aangetoond in de zorgsector en in lijn met deze theoretische en empirische bevindingen wordt verwacht dat hoe meer medewerkers zich ondersteund voelen door toegepaste HR-praktijken en gedrag van hun leidinggevende, hoe hoger de mate van public service performance is. Dit resulteert in de volgende hypothese:

Hypothese 1: Peoplemanagement is positief gerelateerd aan public service performance.

De mediërende rol van medewerker in-role gedrag

Naast een directe relatie tussen peoplemanagement en public service performance wordt ook een indirecte relatie tussen beide verwacht. Het huidige onderzoek borduurt voort op de centrale gedachte van de vele HRM-performance modellen (Purcell & Kinnie, 2007; Wright & Nishii, 2006) dat medewerkers attitudes en gedrag het effect van peoplemanagement op

performance medieert (Knies et al., 2013) en op bijbehorende onderliggende theorie: social exchange theory (SET, Blau, 1964).

Vanuit SET (Blau, 1964) kan medewerker gedrag worden verklaard door de sociale uitwisselingsrelatie die wordt gecreëerd tussen de organisatie en medewerkers (Levinson, 1965). Zoals eerder beschreven worden lijnmanagers door medewerkers gezien als vertegenwoordigers van de organisatie waarmee zij een belangrijke indicator vormen voor de organisatiesteun die medewerkers ervaren (POS) (Rhoades & Eisenberger, 2002). Gebaseerd op SET (Blau, 1964) en POS (Eisenberger et al., 1986) wordt in deze studie verwacht dat medewerkers die de toegepaste HR-praktijken en het gedrag van hun leidinggevende (peoplemanagement) als ondersteunend ervaren, de verplichting voelen om als tegenprestatie te antwoorden met in-role gedrag die de organisatiedoelen steunen, wat vervolgens een positieve impact heeft op public service performance. In lijn met de vele HRM-performance modellen (Purcell & Kinnie, 2007; Wright & Nishii, 2006) wordt dus verondersteld dat medewerker in-role gedrag de relatie tussen peoplemanagement en public service performance medieert.

In-role gedrag verwijst in het algemeen naar vereist of verwacht gedrag dat de basis vormt van reguliere en voortdurende ‘job performance’ (Katz, in Van Dyne & LePine, 1998), met andere woorden gedrag zoals omschreven in een functieomschrijving. In veel studies wordt medewerker in-role gedrag gemeten door middel van de IRB (in-role behavior) schaal van Williams en Anderson (1991) met stellingen als: “vervult taken zoals gespecificeerd in de functieomschrijving”, “voert taken uit die van hem/haar worden verwacht” en “voltooit de toegewezen taken adequaat” (Williams & Anderson, 1991). Hieruit blijkt dat medewerker in-role gedrag veelal in algemene vorm wordt onderzocht en het is maar de vraag in hoeverre antwoorden op deze vragen daadwerkelijk vereist gedrag in een specifieke werksituatie weergeven. Vandaar dat in dit onderzoek, net als voor public service performance, een context-specifieke vorm van medewerker in-role gedrag in het hoofdstuk *Resultaten* wordt ontwikkeld en gevalideerd.

Waar in de huidige studie gefocust wordt op in-role gedrag is in veel eerdere empirische studies naar HRM en performance die voortborduren op SET en POS medewerker extra-role gedrag (gedrag dat niet is gespecificeerd in de functieomschrijving en niet noodzakelijk is om een functie uit te voeren (Van Dyne & LePine, 1998)) onderzocht in relatie tot algemene metingen van performance (Elorza, Aritzeta & Ayestarán, 2011; Frenkel, Restubog &

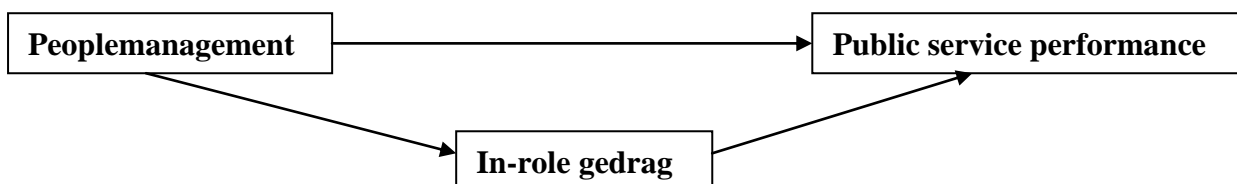
Bednall, 2012; Gould-Williams, 2003). In navolging van Knies et al. (2013) wordt eenzelfde relatie verwacht voor peoplemanagement, medewerker in-role gedrag en een context-specifieke meting van public service performance. Dit houdt in dat medewerker in-role gedrag de relatie tussen peoplemanagement en public service performance naar verwachting medieert. Dus, hoe meer medewerkers zich ondersteund voelen door toegepaste HR-praktijken en gedrag van hun leidinggevende, hoe hoger de mate van in-role gedrag medewerkers naar verwachting vertonen. En wanneer medewerkers een hogere mate van in-role gedrag vertonen, wordt verondersteld dat ook public service performance in hogere mate wordt vertoond. Dit resulteert in de volgende drie hypothesen:

Hypothese 2: Peoplemanagement is positief gerelateerd aan medewerker in-role gedrag.

Hypothese 3: Medewerker in-role gedrag is positief gerelateerd aan public service performance.

Hypothese 4: Medewerker in-role gedrag medieert de relatie van peoplemanagement en public service performance.

In bovenstaande paragrafen zijn de drie deelvragen vanuit de theorie beantwoord. Samenvattend kan worden gesteld dat public service performance op vele, diverse manieren kan worden geconceptualiseerd en dat medewerker in-role gedrag veelal in algemene zin is onderzocht in eerdere studies. In het huidige onderzoek worden context-specifieke vormen van deze concepten gehanteerd, die samen met bijbehorende geconstrueerde schalen in het hoofdstuk *Resultaten* worden beschreven en gevalideerd. De vanuit de theorie veronderstelde positieve relatie tussen peoplemanagement, medewerker in-role gedrag en public service performance zal nu empirisch worden getoetst en kan worden weergegeven in het volgende conceptuele model:



Figuur 1. *Conceptueel model.*

Methode

Dit onderzoek is uitgevoerd bij het Klant Contact Centrum (KCC), onderdeel van het cluster Dienstverlening van de gemeente Rotterdam. Het KCC bestaat uit de stadswinkels (fysieke frontoffice voor de dienstverlening van de gemeente) en de operationele verwerkingseenheden (die mutaties verwerken met betrekking tot migratie, parkeren en burgerlijke stand). Het onderzoek kende twee fases: een kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksfase. De kwalitatieve fase had als doel de concepten medewerker in-role gedrag en public service performance te operationaliseren in de vorm van context-specifieke schalen. De tweede fase van het onderzoek bestond uit kwantitatieve analyses om de geconstrueerde schalen te valideren en om het onderzoeksmodel met bijbehorende hypothesen te toetsen.

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe beide onderzoeksfases in het huidige onderzoek zijn vormgegeven. Allereerst wordt toegelicht welke stappen zijn doorlopen in de kwalitatieve fase. De uitkomsten van deze fase worden beschreven in het volgende hoofdstuk (*Resultaten*) aangezien het operationaliseren en definiëren van de concepten medewerker in-role gedrag en public service performance in de huidige studie een doel op zich is. Ten tweede wordt de kwantitatieve fase toegelicht waarbij de steekproef en procedures aan bod komen gevolgd door de schaal die gebruikt is om het concept peoplemanagement te meten. De beschrijving van de schalen van de andere twee concepten volgen in het hoofdstuk *Resultaten* omdat medewerker in-role gedrag en public service performance dan pas worden geoperationaliseerd. Vervolgens worden in dit hoofdstuk de controle variabelen benoemd en zal specifieke aandacht worden besteed aan de kwaliteit van meting en data in de huidige studie. Tot slot volgt een beschrijving van de analyses die zijn uitgevoerd om respectievelijk de geconstrueerde schalen te valideren en de hypothesen te toetsen.

Kwalitatieve onderzoeksfase

Bestudering van relevante documenten en observaties

In de kwalitatieve fase zijn allereerst de functieprofielen van medewerkers klantcontact en consulenten bestudeerd evenals algemene beschikbare informatie over het KCC en de werkzaamheden die op deze de afdeling worden verricht. Aanvullende informatie over het KCC werd verkregen in een gesprek met de manager van de afdeling en de HR adviseur en door middel van gesprekken met de strategisch HR adviseur van het cluster Dienstverlening (waar het KCC onderdeel van uitmaakt). Om een beeld te krijgen van de werkzaamheden die door de medewerkers en consulenten van het KCC werden verricht volgden twee

meeloopdagdelen bij twee verschillende stadswinkels. De observaties gedurende deze dagdelen zijn meegenomen in het onderzoek.

Groepsgesprekken

Vervolgens werd door middel van twee groepsgesprekken met respectievelijk drie medewerkers en acht van de negen teamleiders onderzocht wat bij het KCC wordt verstaan onder de concepten medewerker in-role gedrag en public service performance. De manager van de afdeling heeft de medewerkers geselecteerd om ervoor te zorgen dat het gesprek plaatsvond met medewerkers die representatief waren voor de gehele groep medewerkers, er was dus sprake van purposive sampling.

Ten eerste is een groepsgesprek gehouden met medewerkers, aangezien zij in hun (dagelijks) werk de dienstverlening bieden aan burgers. Ten tweede is ook met de teamleiders een groepsgesprek gehouden omdat zij, als leidinggevende van de medewerkers, naar verwachting een goed beeld hebben van het gewenste in-role gedrag en public service performance dat medewerkers dienen te vertonen. Door zowel met medewerkers en teamleiders in gesprek te gaan kon een zo volledig mogelijk beeld van gewenst gedrag en public service performance worden verkregen. De keuze voor groepsgesprekken, in plaats van interviews met individuele deelnemers, kwam voort uit de mogelijkheid die deze groepsgesprekken boden om deelnemers onderling met elkaar te laten discussiëren, elkaar aan te laten vullen en samen in overeenstemming tot de kern van gewenst medewerker in-role gedrag en public service performance te laten komen. In deze groepsgesprekken kon dus ook worden getoetst in hoeverre de kern van de twee concepten per team of locatie verschilden om een zo compleet mogelijk beeld van medewerker in-role gedrag en public service performance te krijgen.

De groepsgesprekken waren semi-gestructureerd en bestonden uit respectievelijk negen en acht vooraf opgestelde open vragen (voor een overzicht zie *Bijlage 1*). Deze vragen waren geïnspireerd op vragen zoals gesteld in eerder soortgelijk onderzoek door Knies et al. (2013) in de zorgsector en stelden twee hoofdonderwerpen aan de orde: de gewenste kwaliteit van dienstverlening aan burgers (public service performance) en het gewenste in-role gedrag van medewerkers. Aan medewerkers en teamleiders werd gevraagd wanneer de burger volgens hen tevreden is met de kwaliteit van dienstverlening en hoe zij zelf de kern van kwaliteit van dienstverlening zouden omschrijven. Om inzicht te krijgen in gewenst in-role gedrag van medewerkers werd gevraagd hoe medewerkers zich in de ideale situatie zouden gedragen ten opzichte van de klant, hun collega's en teamleider. De strekking van de vragen was voor

medewerkers en teamleiders gelijk en indien mogelijk werd een vraag aan beiden op dezelfde wijze gesteld, zoals: ‘Wat is volgens jou de kern van het bieden van goede dienstverlening?’. Wanneer dit niet mogelijk was, bijvoorbeeld bij de vragen over in-role gedrag waar medewerkers werd gevraagd naar hun gedrag in de ideale situatie en teamleiders gewenst gedrag van medewerkers moesten beschrijven, werden de vragen verschillend geformuleerd. Zo werd aan medewerkers de vraag gesteld: ‘Hoe gedraag jij je in het contact met burgers om ervoor te zorgen dat zij tevreden zijn?’ en kregen teamleiders hierover de volgende vraag: ‘Wat vraagt dat van medewerkers in het contact met de burgers?’ (waarbij ‘dat’ verwijst naar het bieden van kwaliteit van dienstverlening).

Op basis van beide groeps gesprekken zijn de kerncomponenten van medewerker in-role gedrag geformuleerd die vervolgens zijn doorgestuurd naar alle teamleiders om te controleren of de interpretatie van de gesprekken juist was. Dit was het geval en samen met de observaties vormde de uitwerkingen van deze gesprekken de basis voor de definiëring en operationalisering van de concepten medewerker in-role gedrag en public service performance in de vorm van context-specifieke schalen. Aangezien het in de huidige studie een doel op zich is om deze concepten te definiëren en operationaliseren, wordt het ontwerp en validatie van deze schalen inhoudelijk toegelicht in het hoofdstuk *Resultaten*.

Pilot

Tot slot zijn de context-specifieke schalen getest door middel van een pilot. Twee medewerkers klantcontact hebben de vragen over in-role gedrag en public service performance beantwoord. Vervolgens is met hen doorgesproken of zij de vragen begrepen en op de juiste wijze interpreteerden. De medewerkers gaven aan dat zij de vragen heel erg duidelijk geformuleerd vonden en goed te begrijpen. Tien vragen zijn specifiek op interpretatie doorgesproken waaruit bleek dat de medewerkers de vragen ook op de juiste wijze interpreteerden. Slechts één vraag hoefde aangepast te worden n.a.v. de pilot. Informatie over wijzigingen in relevante wet- en regelgeving bleek niet op Sjaan (intranet van de gemeente Rotterdam) te vinden maar op Internet of het Kennisplein.

Kwantitatieve onderzoeksfase

Steekproef en Procedures

Nadat de context-specifieke schalen waren ontwikkeld (zie *Resultaten* voor de ontwikkelde schalen) werd in de tweede fase van het onderzoek een digitale enquête verspreid onder 167

medewerkers van het KCC. Na aankondiging door de manager van het KCC ontvingen alle medewerkers klantcontact en consulents van het KCC een e-mail van de onderzoeker met de uitnodiging om de digitale enquête in te vullen. De enquête was alleen toegankelijk voor deze specifieke groep medewerkers, zij konden de enquête invullen door middel van een persoonlijke link. De introductietekst van de enquête (zie *Bijlage 3*) bevatte een uitleg over de enquête, het doel van het onderzoek, hoe anonimiteit werd gewaarborgd en de contactgegevens van de onderzoeker.

Alle centrale concepten zijn in de enquête bevraagd aan medewerkers klantcontact en consulents (respondenten). De medewerkers klantcontact beantwoordden in de enquête vragen aangaande in-role gedrag en de kwaliteit van dienstverlening die zij in hun dagelijks werk leveren. Consulents handelen in hun dagelijks werk complexe of specialistische aanvragen af en ondersteunen medewerkers klantcontact door vakinhoudelijke vraagstukken te analyseren en te beoordelen. Omdat consulents echter ook vaak meedraaien met de medewerkers klantcontact kregen zij dezelfde vragen over in-role gedrag en public service performance om te beantwoorden, waarbij werd vermeld dat de vragen betrekking hadden op het werk dat zij uitvoerden wanneer zij meedraaiden met de medewerkers. De respondenten beantwoordden tevens vragen over peoplemanagement waarbij moet worden vermeld dat zij hun teamleider (de lijnmanager) beoordeelden met wie zij op dat moment ongeveer zes tot acht weken samenwerkten.

Na sluiting van de enquête bleek dat deze in totaal door 82 medewerkers klantcontact en 16 consulents was ingevuld, waarmee de steekproef dus uit 98 respondenten bestond. De enquête is in totaal door 82 respondenten volledig ingevuld, wat overeenkomt met een responspercentage van 51,3%. Van de 82 respondenten was 11% man en de gemiddelde leeftijd van alle respondenten was 45 jaar ($SD = 8.9$ jaar, $n = 80$). De gemiddelde functieverblijfsduur was 7,8 jaar ($SD = 7,2$ jaar, $n = 81$) en gemiddeld werkten respondenten 17 jaar ($SD = 9$ jaar, $n = 81$) bij de gemeente Rotterdam en 7,3 jaar ($SD = 6,7$ jaar, $n = 81$) op de huidige locatie (d.w.z. stadswinkel, balieteam of centrale verwerkingseenheid (CVE)). 26,8% van de respondenten heeft een MBO niveau 4 opleiding als hoogst afgeronde opleiding genoten.

Schaal peoplemanagement

Nu de steekproef en procedures zijn geschetst wordt in deze paragraaf beschreven hoe peoplemanagement is gemeten. Zoals eerder aangegeven volgt de beschrijving van de schaal van medewerker in-role gedrag en public service performance in het volgende hoofdstuk (*Resultaten*).

Peoplemanagement

Peoplemanagement is gemeten op een 5 punt Likert schaal variërend van 1 (*helemaal oneens*) tot 5 (*helemaal eens*) en de volledige lijst van alle items is bijgevoegd in *Bijlage 2*.

In navolging van Knies (2012) en Knies et al. (2013) is het concept ‘*peoplemanagement-activiteiten*’ zoals voorgesteld door Purcell en Hutchinson (2007) opgedeeld in twee hoofdcomponenten: de toepassing van HR-praktijken en ondersteuning door de leidinggevende, die vervolgens ieder zijn onder te verdelen in twee subcomponenten. Alle subschalen zijn in eerder onderzoek door Knies (2012) gevalideerd en hieronder zullen de twee hoofdcomponenten met bijbehorende subschalen worden beschreven.

De *toepassing van HR-praktijken* door lijnmanagers omvat enerzijds de ‘algemene’ geïmplementeerde praktijken die worden toegepast voor alle medewerkers binnen een team en anderzijds de maatwerkafspraken die lijnmanagers maken met individuele medewerkers (Knies, 2012):

Ondersteuning door HR-praktijken. Deze variabele is gemeten door middel van vijf items. Aan medewerkers werd over een vijftal onderdelen van het HR-beleid gevraagd in hoeverre zij ervaren dat deze onderdelen werden toegepast om hen te ondersteunen in hun werk. De vijf HR-praktijken die het meest relevant waren voor het KCC zijn in de enquête opgenomen op basis van kennis en overeenstemming tussen de strategisch HR adviseur en HR adviseur en inzichten uit de literatuur, te weten: training en ontwikkeling, periodieke evaluatie van prestaties, combinatie werk-privé, baanrotatie en teamwerk. Cronbach’s α van deze subschaal was .76.

Ondersteuning door maatwerkafspraken. Deze variabele is gemeten door middel van twee items waarin medewerkers dienden aan te geven in hoeverre hun teamleider maatwerkafspraken maakte die aansloten bij de persoonlijke situatie van de medewerker. Cronbach’s α van deze subschaal was .91.

Ondersteuning door de leidinggevende bestaat uit het ondersteunend gedrag dat lijnmanagers laten zien en is gedefinieerd als de specifieke handelingen die lijnmanagers uitvoeren met de intentie om zijn of haar medewerkers te helpen (Knies, 2012). Deze variabele bestond uit de volgende twee subschalen:

Ondersteuning in dagelijks functioneren. Deze variabele is gemeten door middel van vier items waarin medewerkers werd gevraagd in hoeverre zij van hun teamleider ondersteuning ervaren in hun dagelijks functioneren. Cronbach's α van deze subschaal was .95.

Ondersteuning in ontwikkeling. Deze variabele is gemeten door middel van vier items waarin medewerkers werd gevraagd in hoeverre zij van hun teamleider ondersteuning ervaren in hun ontwikkeling. Cronbach's α van deze subschaal was .91.

Algemene vorm van public service performance

Een algemene vorm van public service performance is in dit onderzoek bevraagd om de meerwaarde van een context-specifieke vorm (zoals beschreven in het volgende hoofdstuk *Resultaten*) ten opzichte van een algemene vorm van public service performance aan te kunnen tonen. Deze algemene vorm van public service performance van het KCC is gemeten door middel van vier items, zoals weergegeven in *Tabel 1*. Deze vier items zijn geïnspireerd door eerder onderzoek van Boyne (2002) naar dimensies van public service performance binnen lokale overheden en hebben respectievelijk betrekking op kwantiteit, kwaliteit (beiden output), effectiviteit en reactievermogen.

Tabel 1. Algemene schaal en items public service performance (geïnspireerd door Boyne, 2002).

PSP Alg. 1. Per dag worden voldoende klanten geholpen door mijn team.

PSP Alg. 2. De klanten van mijn team krijgen met hun burgerzaken product/dienst waar voor hun geld.

PSP Alg. 3. Klanten van mijn team krijgen de burgerzaken producten of diensten die ze nodig hebben.

PSPS Alg. 4. Klanten zijn tevreden met de dienstverlening door mijn team.

Controle variabelen

In het huidige onderzoek is in navolging van Knies et al. (2013) allereerst gecontroleerd voor geslacht (1 = vrouw), leeftijd, hoogst genoten vooropleiding en functieverblijfsduur aangezien Boselie et al. (2005) aangeven dat deze variabelen in HRM onderzoek veelal worden gebruikt als controle variabelen. In het huidige onderzoek is niet alleen gecontroleerd voor

functieverblijfsduur, maar ook voor locatieverblijfsduur en organisatieverblijfsduur. Voor deze drie vormen is gecontroleerd omdat bij de gemeente Rotterdam bekend is dat medewerkers vaak voor een lange periode in eenzelfde functie en op eenzelfde locatie werken, en tevens vaak voor een (zeer) lange periode bij de gemeente Rotterdam blijven werken.

Kwaliteit van meting en data

Common method bias

In het huidige onderzoek zijn alle variabelen beoordeeld door dezelfde individuele respondent waardoor er kans is op common source bias in de data, wat common method bias (CMB) kan veroorzaken. Echter, waar Podsakoff et al. (2003) aangeven dat dit een veelvoorkomend probleem is, toont een recente studie (Lance, Dawson, Birkelbach & Hoffman, 2010) dat CMB niet zo krachtig en bedreigend is als tot nu toe in vele studies is verondersteld. Ondanks deze recente bevinding is in het huidige onderzoek geprobeerd het potentiële probleem van CMB te ondervangen door de construct validiteit van de drie centrale variabelen te vergroten. Zo refereerden de items over peoplemanagement allen aan specifiek, concreet gedrag van de lijnmanagers. Verwezen de items over medewerker in-role gedrag allen naar specifieke, concrete acties van individuele medewerkers zoals 'ik geef', 'ik overleg' en 'ik zoek'. En dienden de medewerkers het klantperspectief in te nemen bij beantwoording van de items over public service performance die begonnen met 'mijn klanten' of in een enkel geval met 'voor mijn klanten'. Tevens is geprobeerd een scheiding aan te brengen, en overlap te beperken, tussen de concepten in-role gedrag en de uitkomsten van dit gedrag (public service performance) door public service performance vanuit het klantperspectief te bevragen en de items over in-role gedrag te laten verwijzen naar specifieke, concrete handelingen van individuele medewerkers zelf. Daarnaast zijn de items gerelateerd aan de drie variabelen ook verspreid bevraagd in verschillende onderdelen van de enquête.

Zelfrapportages van public service performance

Een andere potentiële bias in de huidige studie vormt de meting van public service performance door middel van zelfrapportages in plaats van door rapportages van klanten. Bevindingen uit eerdere studies door Schneider, Ashworth, Higgs en Carr (1996) en Knies et al. (2013) laten echter zien dat medewerker zelfrapportages van respectievelijk performance van de organisatie en context-specifieke public service performance significant gecorreleerd zijn met de beoordeling van (public service) performance door consumenten/klanten. Volgens Schneider et al. (1996) is hiervoor wel een belangrijke voorwaarde dat anonimiteit van de

zelfrapportages wordt gewaarborgd, wat in de huidige studie het geval is. Vandaar dat op basis van deze eerdere bevindingen gelijke patronen worden verwacht tussen antwoorden van medewerkers en klanten van het KCC. Hiermee zijn de effecten van deze potentiële bron van bias naar verwachting dus gelimiteerd.

Tot slot is er ook een ander risico verbonden aan zelfrapportage metingen. Respondenten hebben de neiging om hun scores te overdrijven en vandaar dat de scores voor medewerker in-role gedrag en public service performance met enige voorzichtigheid moeten worden bekeken. Echter heeft het overdrijven van scores door respondenten geen invloed op de relaties tussen de diverse variabelen, wat het belangrijkste is in het huidige onderzoek.

Analyses

De analyse van de data bestond uit twee delen. Allereerst zijn de geconstrueerde schalen van medewerker in-role gedrag (per type) en public service performance (per component) gevalideerd (zie hoofdstuk *Resultaten*). Vervolgens is de verwachte relatie tussen peoplemanagement en public service performance met medewerker in-role gedrag als mediërende variabele onderzocht door het toetsen van de hypothesen.

Construct validatie

De construct validatie vond plaats in drie stappen. In de *eerste stap* is de verwachte structuur van medewerker in-role gedrag en public service performance onderzocht door middel van factor analyse gebaseerd op Principale Component Analyse (PCA) met Varimax rotatie. De verwachte structuur kon worden bevestigd wanneer de items laadden op het aantal factoren gelijk aan het verwachte aantal typen in-role gedrag of componenten van public service performance. Factor analyse gebaseerd op PCA werd toegepast om de samenhang (correlaties) tussen de items te verklaren, waarvoor het dus een vereiste was dat de items in voldoende mate correleerden. Of de items daadwerkelijk in voldoende mate correleerden kon worden afgelezen uit de KMO index (in de SPSS output), die hiervoor groter diende te zijn dan .60 (Pallant, 2007).

Wanneer uit de factor analyse (gebaseerd op PCA met Varimax rotatie) bleek dat de structuur niet aan de verwachting voldeed en/of de KMO index niet groter was dan .60, werd in de *tweede stap* een betrouwbaarheidsanalyse per subschaal (type gedrag en component van public service performance) uitgevoerd. Zowel de betrouwbaarheid van de subschaal als geheel, als de bijdrage van de items aan de betrouwbaarheid werd beoordeeld en moest goed

zijn. De betrouwbaarheid van de schaal was goed wanneer Cronbach's α groter was dan .70 (Nunnally, 1978) en de bijdrage van de items aan de betrouwbaarheid was goed indien de 'corrected item-total correlation' van het item groter was dan .30 en de 'alpha if item deleted' kleiner was dan Cronbach's α (Pallant, 2007).

Wanneer de betrouwbaarheid van de subschaal met bijbehorende items goed was, werd in de *derde stap* een factor analyse (PCA met Varimax rotatie) per subschaal uitgevoerd. Hiermee kon worden getoetst of met de items daadwerkelijk slechts één type gedrag of component van public service performance werd gemeten, waarvoor alle items op één factor dienden te laden. Succesvolle validatie van de subschaal vond plaats wanneer aan bovengenoemde voorwaarden werd voldaan.

Hypothese toetsing

Na validatie van de geconstrueerde schalen konden de hypothesen en het onderzoeksmodel van deze studie worden getoetst aan de hand van de door Baron en Kenny (1986) beschreven stappen om mediatie te toetsen, waarbij in alle uitgevoerde regressieanalyses is gecontroleerd voor de controle variabelen. Allereerst zijn regressieanalyses uitgevoerd om te toetsen of er respectievelijk een positief significant verband bestond tussen peoplemanagement en public service performance (Regressie 1 alsmede Hypothese 1), peoplemanagement en medewerker in-role gedrag (Regressie 2 alsmede Hypothese 2) en tussen medewerker in-role gedrag en public service performance (Regressie 3 alsmede Hypothese 3) (Baron & Kenny, 1986). Een eerste voorwaarde voor mediatie is dat alle regressieanalyses significante relaties toonden tussen één of meerdere componenten van peoplemanagement, public service performance en één of meerdere typen medewerker in-role gedrag. Wanneer dit het geval was kon daarna als vervolgstap van Regressie 1 een tweede voorwaarde voor mediatie worden getoetst door een regressieanalyse uit te voeren van peoplemanagement en medewerker in-role gedrag op public service performance (als afhankelijke variabele).

Er is sprake van partiële mediatie (wat in het huidige onderzoek wordt verondersteld) wanneer de β -coëfficiënt van peoplemanagement afneemt van Regressie 1 naar de vervolgstap van Regressie 1, de β -coëfficiënt van medewerker in-role gedrag significant is in deze vervolgstap en de Sobel test uitwijst dat de afname van de β -coëfficiënt van peoplemanagement significant is (Baron & Kenny, 1986). Van volledige mediatie is sprake wanneer het effect van peoplemanagement op public service performance verdwijnt nadat gecontroleerd is voor het effect van medewerker in-role gedrag in de vervolgstap (Baron &

Kenny, 1986).

Resultaten

Zoals in de *Methode* al aangegeven worden in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk de ontwikkelde context-specifieke schalen van medewerker in-role gedrag en public service performance beschreven op basis van de empirische bevindingen. In de tweede paragraaf worden deze context-specifieke schalen gevalideerd en definitief geoperationaliseerd op basis van statistische analyses (zie *Methode* voor een uitgebreide beschrijving), wat het eerste doel van deze studie is. Daarnaast wordt ook de meerwaarde van een context-specifieke ten opzichte van een algemene vorm van public service performance aangetoond. Vervolgens worden de verbanden tussen de centrale concepten van deze studie onderling en de controle variabelen inzichtelijk gemaakt op basis van een uitgevoerde correlatie analyse. Tot slot wordt in dit hoofdstuk het onderzoeksmodel en bijbehorende hypothesen getoetst, wat het tweede doel is van deze studie.

De ontwikkelde context-specifieke schalen en definities van medewerker in-role gedrag en public service performance

De kern van medewerker in-role gedrag en public service performance kon op basis van de uitwerkingen van de groeps gesprekken en observaties gedurende twee dagdelen (zoals beschreven in de *Methode*) worden omvat in respectievelijk vier typen en twee componenten. Medewerkers en teamleiders gaven allen aan dat de kern van gewenst in-role gedrag van medewerkers bestaat uit *samenwerken, klantgerichtheid, initiatief nemen en efficiënt handelen* om voor goede public service performance te zorgen. De kern van public service performance bestaat volgens de medewerkers en teamleiders uit *de klant heeft een antwoord gekregen op zijn of haar vraag* en *de klant heeft een goed gevoel overgehouden aan het contact met de medewerker van het KCC*. Voor elk type in-role gedrag en elk component van public service performance zal op basis van citaten van medewerkers en teamleiders in deze paragraaf een definitie worden gegeven, waarbij ook wordt aangegeven door middel van welke items dit type of component is bevraagd in de enquête. In *Tabel 2* is af te lezen uit welke subschalen en bijbehorende items medewerker in-role gedrag en public service performance bestaan. Voor alle (sub)schalen is, net als voor peoplemanagement (zie *Methode*), een 5 punt Likert schaal variërend van 1 (*helemaal oneens*) tot 5 (*helemaal eens*) gebruikt.

Medewerker in-role gedrag

Samenwerken. Tijdens de groepsgesprekken werd over samenwerken het volgende genoemd: “Met elkaar afspreken over de werkverdeling. Op het moment dat jij ziet dat jij een dossier niet af kan handelen dat een collega dat van je overneemt zodat je toch wel binnen de gestelde servicenormen alles af kan handelen”. Net als: “elkaar aanspreken is belangrijk op de dingen die sommigen niet doen”. En: “met collega’s van andere organisatieonderdelen contact en afstemming om een klant goed te helpen en tevreden te stellen”. Vandaar dat samenwerken als volgt is omschreven: *met collega’s samenwerken om het werk goed en tijdig uit te kunnen voeren, waarvoor je informatie met elkaar uitwisselt en elkaar feedback geeft. Zie Tabel 2* voor de 9 items zoals geformuleerd en bevraagd in de enquête.

Klantgerichtheid. Over klantgerichtheid werd het volgende verteld: “goed te woord staan: samenvatten, doorvragen, goed luisteren. [...] luisteren waar de klant eigenlijk voor komt, tot je proberen te nemen wat de reden is dat een klant voor je staat.” Waarbij vervolgens ook “verplaats je in de klant” als erg belangrijk aspect werd ervaren en denk na over “wat kun je nu voor die klant betekenen?”. Op basis van de beide groepsgesprekken kon klantgerichtheid als volgt worden omschreven: *aandacht voor de individuele klant en zijn of haar wens(en), wat in praktijk betekent dat je goed luistert, de daadwerkelijke klantvraag achterhaalt en de klant altijd helpt. Zie Tabel 2* voor de 8 items zoals geformuleerd en bevraagd in de enquête.

Initiatief nemen. De kern van initiatief nemen volgens medewerkers en teamleiders werd verwoord als: “eerst zelf een antwoord op een vraag uitzoeken en indien je er niet uitkomt dit navragen aan een collega”. Waarbij het verder ook belangrijk is “dat je op zoek gaat voor de klant om een manier te vinden waarop hij toch geholpen wordt of dat hij in ieder geval tevreden de deur uit gaat”. Vandaar dat onder initiatief nemen in het huidige onderzoek dan ook het volgende wordt verstaan: *het initiatief nemen om eerst altijd zelf een klantvraag te beantwoorden waarvoor je op zoek gaat naar relevante informatie. Zie Tabel 2* voor de 4 items zoals geformuleerd en bevraagd in de enquête.

Efficiënt handelen. Medewerkers en teamleiders benoemden beiden het belang van efficiënt handelen waarbij over het stellen van prioriteiten werd aangegeven: “het kan zijn dat een collega iets vraagt [...], ik wil het wel doen, maar niet nu, dan vraag je heeft het spoed aan jou kant? [...] moet het gelijk gebeuren, dan moet het gelijk.” en “het kan zijn dat ik denk als ik in de auto naar het werk onderweg ben: ik ga dit en dat doen vandaag. Maar dan kom ik op de afdeling en zie ik opeens een hele grote stapel aanvragen voor parkeren liggen, ja dan pas je je werk aan en ga je eerst daarmee aan de slag.” Tot slot werd vanuit de teamleiders

benoemd: “uiteindelijk gaat het erom dat je als medewerker aan de balie, jij moet nog steeds de regie hebben daar, en niet de klant.”. Op basis hiervan wordt in deze studie onder efficiënt handelen het volgende verstaan: *het werk zo efficiënt mogelijk proberen uit te voeren door de regie over het werk in eigen handen te houden en zowel zelf als met collega's prioriteiten vast te stellen*. Zie *Tabel 2* voor de 6 items zoals geformuleerd en bevraagd in de enquête.

Public service performance

Na analyse van de groepsgesprekken met teamleiders en medewerkers bleek public service performance te kunnen worden onderverdeeld in twee componenten:

“De klant heeft een antwoord gekregen op zijn of haar vraag.” Tijdens de groepsgesprekken werd benoemd dat het belangrijk is om “goed te luisteren wat de klant zegt, beantwoordt de vragen”. Verder werd het volgende aangegeven: “een klant komt hierheen en het belangrijkste is dat ie geholpen wordt voor hetgeen waar ie voor komt” en “ik vind het wel belangrijk dat je een klant nooit wegstuurt met lege handen, dus dat je dan klant wegwijs maakt waar ze wel of niet informatie kunnen halen, door ze handvatten mee te geven.” Hieruit werd duidelijk dat de klant te allen tijden geholpen moet worden. Omdat de klant in praktijk altijd een vraag heeft die de medewerker vervolgens moet beantwoorden is dit component omschreven als *“de klant heeft een antwoord gekregen op zijn of haar vraag”*. Zie *Tabel 2* voor de 8 items zoals geformuleerd en bevraagd in de enquête.

“De klant heeft een goed gevoel overgehouden aan het contact met de medewerker van het KCC.” Ook de manier waarop een klant geholpen wordt is van belang: “een klant tevreden stellen hoeft niet te zijn dat een klant altijd geholpen wordt met wat ze willen. Maar de manier hoe je iemand helpt vind ik belangrijk en dat ze tevreden weggaan.” Dat het tweede component van public service performance kon worden omschreven als *“de klant heeft een goed gevoel overgehouden aan het contact met de medewerker van het KCC”* bleek onder andere uit het volgende citaat: “je hoopt natuurlijk dat die klant ondanks dat hij misschien toch teleurgesteld wordt, op zo'n manier weggaat van hè ze hebben er wel alles aan gedaan om me op het juiste pad te brengen, ze doen in ieder geval moeite voor me dat het toch in orde komt”. Zie *Tabel 2* voor de 5 items zoals geformuleerd en bevraagd in de enquête.

Tabel 2. De ontwikkelde (sub)schalen van medewerker in-role gedrag en public service performance met bijbehorend de geformuleerde items zoals in de enquête opgenomen.

Medewerker in-role gedrag

Samenwerken

1. Ik geef voldoende informatie bij de overdracht van een dossier naar een ander team.*
2. Ik vraag collega's van andere afdelingen om informatie die ik nodig heb om een klantvraag te beantwoorden.*
3. Ik draag mijn werk over aan collega's als ik mijn werk niet binnen de gestelde servicenormen afkrijg.*
4. Ik neem werk over van anderen als zij hun werk niet binnen de gestelde servicenormen afkrijgen.*
5. Ik geef mijn collega's feedback als ik een klant op een andere manier zou helpen dan dat zij doen.*
6. Ik doe wat met de feedback die ik van collega's krijg.*
7. Ik overleg met mijn collega's hoe ik een probleem op kan lossen als mij dit zelf niet lukt.*
8. Pas wanneer ik met mijn directe collega's een probleem niet kan oplossen, overleg ik hierover met de senior medewerker.
9. Ik overleg met collega's hoe het werk het beste kan worden verdeeld.*

Klantgerichtheid

1. Ik luister goed om de precieze vraag van de klant te achterhalen.*
2. Ik vraag door om de precieze vraag van de klant te achterhalen.*
3. Ik leef mij in de situatie van de klant in.*
4. Ik weet welk burgerzaken product of dienst een klant nodig heeft.*
5. Ik kom met oplossingen voor elke klantvraag.*
6. Ik wijk af van de standaardprocedures als dit nodig is om de klant te helpen.*
7. Ik wijs de klant erop als hij een burgerzaken product of dienst aanvraagt die hij/zij niet nodig heeft.*
8. Ik verwijst de klant door als ik zijn/haar vraag niet zelf kan beantwoorden.*

Initiatief nemen

1. Ik zoek altijd naar een manier waarop ik de klant kan helpen.*
2. Ik zoek naar informatie op Sjaan of het Internet als ik het antwoord op een klantvraag niet weet.
3. Ik neem contact op met collega's als ik zelf geen antwoord vind op een klantvraag.
4. Ik verdiep mij via Internet of Kennisplein in wijzigingen in relevante wet- en regelgeving.

Efficiënt handelen

1. Ik overleg met collega's welke klantvraag prioriteit heeft.
2. Als de klant erg lang praat probeer ik snel zijn/haar specifieke vraag te achterhalen.
3. Ik vertel klanten die mij in een ander gesprek aan de balie storen vriendelijk dat ze moeten wachten.
4. Als een klant een product komt ophalen help ik hem/haar tussendoor.
5. Ik kijk wat voor werkzaamheden er te doen zijn en pas mijn werk daarop aan.
6. Ik help iedere klant aan de balie binnen de tijd die voor de afspraak staat.*

Public service performance

“De klant heeft een antwoord gekregen op zijn of haar vraag”

1. Mijn klanten zijn tevreden met de informatie over het burgerzaken product dat zij (willen) aanschaffen.*
2. Mijn klanten zijn tevreden met de informatie over de burgerzaken dienst die wij aan hen leveren.*
3. Voor mijn klanten is duidelijk wanneer zij een burgerzaken product kunnen afhalen.*
4. Voor mijn klanten is duidelijk wanneer zij een burgerzaken dienst krijgen geleverd.*

5. Voor mijn klanten is duidelijk wat zij eventueel zelf nog moeten doen na ons (telefonisch) contact.*
6. Mijn klanten krijgen altijd een antwoord op hun vraag die gaat over burgerzaken producten en diensten.*
7. Als klanten een vraag hebben voor een andere afdeling (of andere organisatie), weten zij waar ze terecht moeten.*
8. Voor mijn klanten is duidelijk welke handelingen zij moeten verrichten tijdens onze afspraak.*

“De klant heeft een goed gevoel overgehouden aan het contact met de medewerker”

9. Mijn klanten worden geholpen op het tijdstip van hun afspraak.
10. Mijn klanten die een product komen ophalen hoeven niet langer dan 15 minuten te wachten.*
11. Mijn klanten zijn tevreden over de vriendelijke manier waarop ze te woord worden gestaan.*
12. Mijn klanten merken niets van eventuele frustraties op de werkvloer.*
13. Mijn klanten worden professioneel geholpen.*

N.B. * items die na validatie van de schalen (zie volgende paragraaf) zijn meegenomen in het verdere onderzoek.

Valideren van de context-specifieke schalen en operationalisering van medewerker in-role gedrag en public service performance

Na definiëring van medewerker in-role gedrag en public service performance en het ontwerp van de bijbehorende context-specifieke schalen zijn deze concepten in een enquête bevraagd (zie *Tabel 2* voor een overzicht van de bevraagde items). Op basis van de uit de enquête verkregen data konden de geconstrueerde schalen door middel van statistische analyses worden gevalideerd. In de *Methode* (paragraaf ‘analyses’) is uitvoerig beschreven welke statistische analyses zijn uitgevoerd (en in welke volgorde) om de geconstrueerde subschalen te valideren. De uitgevoerde analyses en bijbehorende uitkomsten worden in deze paragraaf beschreven voor respectievelijk medewerker in-role gedrag en public service performance. Tot slot is aan het eind van deze paragraaf weergegeven hoe de concepten na validatie definitief in het verdere onderzoek zijn geoperationaliseerd.

Medewerker in-role gedrag

In de eerste stap van validatie is een factor analyse (PCA met Varimax rotatie) uitgevoerd om de verwachte structuur van medewerker in-role gedrag (vier typen) te toetsen. Uitkomst van de factor analyse toonde dat alle items van medewerker in-role gedrag samen op negen factoren laadden in plaats van de verwachte vier, wat af te lezen was aan de screeplot en het feit dat negen componenten met een ‘Eigen Value’ groter dan 1 laadden (Cattell, 1966). Vandaar dat in tweede stap vervolgens een betrouwbaarheidsanalyse per subschaal werd uitgevoerd om de schaal als geheel en de bijdrage van de items te beoordelen. Wanneer de betrouwbaarheid goed was, werd in de derde stap een factor analyse (PCA met Varimax

rotatie) per subschaal uitgevoerd om te toetsen of met de items zoals verwacht één type gedrag werd gemeten. Wanneer alle items op één factor laadden, was validatie succesvol en kon de definitieve subschaal worden geconstrueerd. Hieronder zijn de uitkomsten van de betrouwbaarheidsanalyse en eventueel uitgevoerde factor analyse per type gedrag beschreven.

Samenwerken. De uitkomst van de betrouwbaarheidsanalyse toonde een Cronbach's α van .698 ($<.70$) en vandaar dat vervolgens de bijdrage van alle items aan de betrouwbaarheid nader zijn bestudeerd. Naar aanleiding hiervan is item8 "Pas wanneer ik met mijn directe collega's een probleem niet kan oplossen, overleg ik hierover met de senior medewerker." verwijderd. De 'corrected item-total correlation' van dit item was niet groter dan .30 (.221) en 'alpha if item deleted' was niet kleiner dan Cronbach's α (.713). Tevens week dit item bij nader inzien inhoudelijk af van de andere items. Waar de overige items allemaal gingen over de samenwerking tussen medewerkers op gelijk niveau is dit de enige vraag aangaande samenwerken met een senior medewerker (die medewerkers aanstuurt).

Na verwijdering van item8 is een factor analyse (PCA met Varimax rotatie) uitgevoerd om te toetsen of alle overige items (item 1-7 en 9) laadden op één factor. Uit de screeplot bleek dat er twee componenten waren met een 'Eigen Value' groter dan 1 (Cattell, 1966). Na bestudering van de Component Matrix bleek dat alleen item9 net iets meer laadde op de tweede component in plaats van de eerste (.431 in plaats van .416) en dat de overige items niet of beduidend minder laadden op de tweede component dan op de eerste component. Aangezien item9 "Ik overleg met collega's hoe het werk het beste kan worden verdeeld" inhoudelijk gezien onderdeel hoort uit te maken van deze subschaal en de KMO index wel groter was dan .60 (.658) is de definitieve subschaal 'samenwerken' geconstrueerd, bestaande uit 8 items (zie *Tabel 2*, 'Samenwerken' items 1-7 en 9) met een Cronbach's α van .713.

Klantgerichtheid. De betrouwbaarheidsanalyse toonde goede uitkomsten en Cronbach's α was .806. Vervolgens toonden de resultaten van de factor analyse (PCA met Varimax rotatie) dat deze subschaal zoals verwacht op één factor laadde: uit de screeplot was slechts één component met een 'Eigen Value' groter dan 1 af te lezen (Cattell, 1966). Ook KMO was groter dan .60 (namelijk .784) en vandaar dat de definitieve subschaal 'klantgerichtheid' werd geconstrueerd, bestaande uit de acht items zoals weergegeven in *Tabel 2*.

Initiatief nemen. De uitgevoerde betrouwbaarheidsanalyse maakte duidelijk dat deze subschaal niet voldeed aan de vereiste betrouwbaarheid. Alhoewel alle vier de items wel een 'corrected item-total correlation' groter dan .30 en een 'alpha's if item deleted' kleiner dan Cronbach's α hadden was Cronbach's α niet groter dan de vereiste .70 (namelijk .585).

Vandaar dat ‘initiatief nemen’ niet als subschaal kon worden gevalideerd en tevens niet als subschaal kon worden meegenomen in de verdere kwantitatieve analyses. Omdat het concept ‘initiatief nemen’ wel door de medewerkers, teamleiders en de onderzoeker als zeer belangrijk werd ervaren om te zorgen voor goede public service performance is besloten om één item mee te nemen als proxy variabele, die bij benadering hetzelfde meet. Dit betreft item1 “Ik zoek altijd naar een manier waarop ik de klant kan helpen.”. De overige drie items (zie *Tabel 2*, items ‘initiatief nemen’ 2-4) zijn dus niet meegenomen in het verdere onderzoek.

Efficiënt handelen. Uit de resultaten van de betrouwbaarheidsanalyse voor ‘efficiënt handelen’ bleek dat deze subschaal, net als die van ‘initiatief nemen’, niet voldeed aan de vereiste betrouwbaarheid. Niet alleen was Cronbach’s α niet groter dan .70 (slechts .399), ook had geen enkel item een ‘corrected item-total correlation’ groter dan .30. ‘Efficiënt handelen’ kon dus niet als gevalideerde subschaal meegenomen worden in de verdere kwantitatieve analyses. Aangezien het concept echter wel door de teamleiders, medewerkers en de onderzoeker als zeer belangrijk werd ervaren om te zorgen voor goede public service performance is één item als proxy variabele meegenomen in het verdere onderzoek. Dit betrof item6 “Ik help iedere klant aan de balie binnen de tijd die voor de afspraak staat”. De overige vijf items (zie *Tabel 2*, items ‘efficiënt handelen’ 1-5) zijn dus niet meegenomen in het verdere onderzoek.

Public service performance

De verwachte structuur van public service performance (twee componenten) werd in de eerste stap getoetst door middel van factor analyse (gebaseerd op PCA met Varimax rotatie). Hieruit bleek dat het concept niet op twee (zoals verwacht) maar op drie factoren laadde. Omdat KMO wel groter was dan .60 (namelijk .745) en de items dus in voldoende mate correleerden, zijn allereerst de losse items nader bestudeerd.

Uit de Component Matrix bleek dat bijna alle items (het meest of volledig) op de eerste component laadden. Alleen item12 “Mijn klanten merken niets van eventuele frustraties op de werkvloer” laadde net iets meer op de tweede in plaats van de eerste component. Uitzondering hierop vormden item9 “Mijn klanten worden geholpen op het tijdstip van hun afspraak” en item10 “Mijn klanten die een product komen ophalen hoeven niet langer dan 15 minuten te wachten” die niet op de eerste, maar enkel op de tweede component laadden. Naar aanleiding van deze uitkomst zijn zowel de items als de verwachte inhoudelijke structuur van het concept public service performance nogmaals kritisch bestudeerd.

Na bestudering van de items kon worden geconcludeerd dat alleen item9 en item10 gingen over de snelheid waarop klanten geholpen werden. Zij weken hiermee inhoudelijk af van de overige items die allen gingen over informatievoorziening en de manier waarop klanten geholpen werden. Daarnaast bleek ook dat item9 “Mijn klanten worden geholpen op het tijdstip van hun afspraak” niet goed is geformuleerd. Strikt genomen zou een respondent deze vraag niet met ‘eens’ kunnen beantwoorden als een klant slechts een minuut later wordt geholpen dan het tijdstip van de afspraak, terwijl het inhoudelijk gezien pas een probleem vormt wanneer de klant bv. langer dan tien minuten moet wachten. Vandaar dat item9 op basis van inhoudelijke validiteit is verwijderd. Overeenkomstig met de uitkomsten van de factor analyse bleef item10 vervolgens als enig sterk afwijkend item over. Wanneer voor de onderzoeker voorafgaand aan de enquête al duidelijk was geweest dat snelheid een apart component van public service performance vormde, waren hierover uiteraard meerdere items in de enquête opgenomen. Aangezien dit niet het geval was en snelheid dus wel als een zeer belangrijk aspect wordt ervaren als onderdeel van goede public service performance, is item10 als proxy variabele meegenomen in de verdere statistische analyses.

Verder is nogmaals kritisch gekeken naar alle overige items en de opsplitsing van het concept public service performance in twee componenten. Bij nader inzien is deze tweedeling niet zo helder als eerder gedacht. Kan een klant namelijk niet ook een goed gevoel hebben overgehouden aan het contact met een medewerker (component 2) doordat hij/zij een antwoord heeft gekregen op zijn/haar vraag (component 1)? Op basis van deze heroverweging en de resultaten van de factor analyse is besloten om naast de variabele snelheid, één subschaal van public service performance te construeren bestaande uit elf items (zie *Tabel 2*, items ‘public service performance’ 1-8 en 11-13). Alhoewel item12 een zwak item vormt in deze subschaal, is dit item wel opgenomen vanwege inhoudelijke redenen. Betrouwbaarheidsanalyse van deze subschaal geeft goede uitkomsten, waarbij Cronbach’s α .89 is.

Samenvattend zijn op basis van betrouwbaarheidsanalyses en factor analyses (PCA met Varimax rotatie) de context-specifieke schalen van medewerker in-role gedrag en public service performance definitief gevalideerd en geoperationaliseerd, waarmee het eerste doel van deze studie is bereikt. Medewerker in-role gedrag in de vorm van de subschalen samenwerken en klantgerichtheid en de twee proxy variabelen initiatief nemen en efficiënt handelen. Public service performance in de vorm van één subschaal en één proxy variabele: snelheid (“mijn klanten die een product komen ophalen hoeven niet langer dan 15 minuten te

wachten”).

Meerwaarde van context-specifieke schaal ten opzichte van algemene schaal van public service performance

Na validatie van de geconstrueerde schalen kon over worden gegaan tot het aantonen van de meerwaarde van een context-specifieke vorm van public service performance ten opzichte van een algemene vorm (zie bv. Boyne, 2002). Verondersteld werd dat respondenten de context-specifieke vragen die volledig van toepassing zijn op hun specifieke werksituatie beter zouden begrijpen dan meer algemene vragen over public service performance, waarmee validiteit door context-specifieke vragen werd vergroot. Om deze verwachte meerwaarde aan te kunnen tonen is een correlatie berekend tussen de context-specifieke vorm en algemene vorm van public service performance. De context-specifieke vorm bestond zoals eerder genoemd zowel uit de subschaal ‘de klant heeft een goed gevoel overgehouden aan het contact met de medewerker van het KCC’ (items 1-8, 11-13, zie *Tabel 2*) als de variabele snelheid (item 10, zie *Tabel 2*). De algemene vorm van public service performance (geïnspireerd door Boyne, 2002) bestond zoals in de *Methode* al beschreven uit een viertal algemene vragen over public service performance van het KCC (zie items *Tabel 1*).

Zowel de correlaties tussen beide schalen in hun geheel als de correlaties tussen de losse items van de twee schalen zijn berekend. Om de meerwaarde aan te kunnen tonen was geen hoge correlatie gewenst, wat betekende dat de correlatie niet groter diende te zijn dan .70 (Hinkle, Wiersma & Jurs, 2003). Wanneer er geen correlatie zou worden gevonden tussen beiden zou dit namelijk impliceren dat met de context-specifieke vragen (totaal) iets anders werd gemeten dan met de algemene vragen over public service performance. Dit was uiteraard niet de bedoeling, de context-specifieke vragen werden juist geformuleerd als aanvulling op algemene metingen vanwege de verwachte meerwaarde in termen van validiteit. De correlatie diende verder niet hoog te zijn (dus niet groter dan .70, Hinkle et al., 2003) omdat een hoge correlatie zou impliceren dat met de context-specifieke vragen en de algemene vragen over public service performance grofweg hetzelfde werd gemeten waarmee het hanteren van een context-specifieke van public service performance dus geen meerwaarde zou vormen.

De uitkomst van de correlatieanalyse toonde een correlatie tussen de context-specifieke en algemene schaal van public service performance van .629 ($p < .001$). De schalen waren dus met elkaar gecorreleerd, maar niet in hoge mate (r is kleiner dan .70) wat pleit voor het

hanteren van een context-specifieke schaal van public service performance in plaats van een algemene schaal.

Wanneer de correlaties tussen alle items van beide schalen afzonderlijk worden bekeken (zie *Tabel 5* in *Bijlage 4*), kan worden geconcludeerd dat de algemene items (PSP alg.1-4, zie *Tabel 1*) nog lager (en in een enkel geval zelfs negatief) correleerden met de losse context-specifieke items (Public service performance item1-8, 10-13, zie *Tabel 2*) dan de twee schalen in het geheel, variërend van $-.058$ (n.s.) tot $.672$ ($p < .001$). Aangezien er veel correlaties zichtbaar waren tussen de context-specifieke en algemene items en de items niet in hoge mate (r is kleiner dan $.70$) waren gecorreleerd kon ook op basis van de correlaties tussen de items worden gepleit voor het hanteren van een context-specifieke vorm in plaats van een algemene vorm van public service performance.

Beschrijving van de centrale concepten: peoplemanagement, in-role gedrag en public service performance

Voordat over wordt gegaan op het toetsen van de hypothesen worden in deze paragraaf de centrale concepten beschreven. Allereerst worden de scores van medewerkers weergegeven gevolgd door een beschrijving van de verbanden tussen de centrale concepten onderling en de verbanden tussen de centrale concepten en de controle variabelen. In *Tabel 3* zijn de gemiddeldes, standaarddeviaties en correlaties tussen de centrale concepten weergegeven per component van peoplemanagement en public service performance en per type medewerker in-role gedrag. De correlaties tussen de centrale concepten en controle variabelen zijn weergegeven in *Tabel 6* (zie *Bijlage 5*).

Scores van medewerkers

Uit *Tabel 3* blijkt dat medewerkers gematigd positief waren over de vier peoplemanagement-activiteiten zoals toegepast door de lijnmanagers, waarbij leiderschapsgedrag ter ondersteuning van de ontwikkeling van medewerkers net boven 'neutraal' scoorde (3.19, $SD=.839$) en ondersteuning in de vorm van maatwerkafspraken het hoogste gemiddelde van de vier subschalen scoorde (3.58, $SD=.899$). Verder blijkt dat medewerkers overall een hoge mate van in-role gedrag rapporteerden. Dit duidt erop dat medewerkers altijd de klantvraag proberen te beantwoorden (variabele 'initiatief nemen'), in hoge mate klantgericht te werk gaan en samenwerken met collega's om hun werk goed uit te oefenen. Opvallend is dat medewerkers een beduidend lagere score rapporteerden op de variabele 'efficiënt handelen' (3.00, $SD=1.01$) en dus de vraag 'ik help iedere klant binnen de tijd die voor de afspraak

staat' gemiddeld genomen 'neutraal' hebben beantwoord. Medewerkers scoorden zowel gematigd positief op de gehele schaal van public service performance als op het specifieke onderdeel snelheid wat er op duidt dat medewerkers gematigd positief zijn over de kwaliteit van dienstverlening die zij bieden aan burgers van de gemeente Rotterdam.

Correlaties centrale concepten

Uit de correlaties, zoals weergegeven in *Tabel 3*, blijkt dat alle vier de subschalen van peoplemanagement zoals verwacht met elkaar gecorreleerd zijn. De sterkste correlatie coëfficiënt is .668 ($p < .001$) voor de ondersteuning van lijnmanagers door maatwerkafspraken en de ondersteuning in ontwikkeling van medewerkers. De door de lijnmanager toegepaste HR-praktijken en ondersteuning in dagelijks functioneren van medewerkers waren het minst sterk gecorreleerd: .438 ($p < .001$). Ook de in-role gedragscomponenten correleren onderling: klantgerichtheid correleert zowel met samenwerken ($r = .370$, $p < .001$) en initiatief nemen ($r = .533$, $p < .001$). Efficiënt handelen correleerde echter niet met andere in-role gedragscomponenten en ook niet met peoplemanagement activiteiten of public service performance, wat dus tegen de verwachting van dit onderzoek in gaat.

In het huidige onderzoek worden zoals toegelicht in het *Theoretisch Kader* positieve relaties verwacht tussen peoplemanagement, medewerker in-role gedrag en public service performance. Uit *Tabel 3* blijkt echter dat slechts één subschaal van peoplemanagement (de ondersteuning in dagelijks functioneren van medewerkers) positief gecorreleerd is met public service performance ($r = .247$, $p < .005$) en met één component van medewerker in-role gedrag: samenwerken ($r = .368$, $p < .001$). De overige drie subschalen van peoplemanagement zijn niet gecorreleerd met public service performance en medewerker in-role gedrag wat dus tegengesteld is aan de verwachtingen in dit onderzoek. Wel is er een correlatie zichtbaar tussen de subschaal maatwerkafspraken (peoplemanagement) en de variabele van snelheid ($r = -.319$, $p < .005$), maar aangezien deze correlatie negatief is, is dit tegen de verwachting in.

Verder blijkt uit *Tabel 3* dat op efficiënt handelen na, zowel de medewerker in-role gedragscomponenten samenwerken ($r = .511$, $p < .001$), klantgerichtheid ($r = .416$, $p < .001$) en initiatief nemen ($r = .375$, $p < .001$) positief gecorreleerd zijn met public service performance wat dus wel grotendeels in lijn is met de verwachtingen in deze studie.

Tabel 3. Beschrijving van gemiddeldes, standaarddeviaties en correlaties.

	Gem.	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. HR-beleid (PM)	3.43	.624		.530**	.438**	.481**	.162	.141	-.152	.145	.139	-.156
2. Maatwerkafspraken (PM)	3.58	.899	.530**		.668**	.617**	.204	-.150	-.066	.051	.210	-.319*
3. Dagelijks functioneren (PM)	3.57	0.992	.438**	.668**		.639**	.368**	-.080	-.001	.051	.247*	-.021
4. Ontwikkeling (PM)	3.19	.839	.481**	.617**	.639**		.115	-.082	-.188	-.002	.151	.027
5. Samenwerken (in-role gedrag)	3.99	.401	.162	.204	.368**	.115		.370**	.315**	.092	.511**	-.051
6. Klantgerichtheid (in-role gedrag)	4.20	.458	.141	-.150	-.080	-.082	.370**		.533**	-.002	.416**	.063
7. Initiatief nemen (in-role gedrag)	4.62	.508	-.152	-.066	-.001	-.188	.315**	.533**		.000	.375**	.036
8. Efficiënt handelen (in-role gedrag)	3.00	1.01	.145	.051	.051	-.002	.092	-.002	.000		.097	.220
9. Public service performance	3.89	.574	.139	.210	.247*	.151	.511**	.416**	.375**	.097		.135
10. Snelheid (onderdeel PSP)	3.54	.921	-.156	-.319*	-.021	.027	-.0151	.063	.036	.220	.135	

N.B. *n* varieert van 71 tot 98 vanwege ontbrekende waarden, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$; PM verwijst naar peoplemanagement, PSP naar public service performance.

Correlaties centrale concepten en controle variabelen

Niet alleen correleert een aantal van de centrale concepten van dit onderzoek met elkaar, ook zijn er verbanden zichtbaar tussen de controlevariabelen en deze centrale concepten (zie *Tabel 6, Bijlage 5*). Zo is leeftijd positief gecorreleerd met zowel de ondersteuning die medewerkers ervaren door toepassing van HR-praktijken ($r=.283, p<.005$) en de ondersteuning die medewerkers ervaren in hun ontwikkeling ($r=.395, p<.001$) wat inhoudt dat hoe ouder een medewerker is, hoe meer ondersteuning hij of zij ervaart. Opleiding is positief gecorreleerd met samenwerken ($r=.386, p<.001$), wat wil zeggen dat hoe hoger het opleidingsniveau van een medewerker is, hoe hoger hij of zij rapporteert op samenwerken. Verder is locatieverblijfsduur zowel negatief gecorreleerd aan de ondersteuning die medewerkers ervaren in hun dagelijks werk ($r= -.323, p<.001$) als aan de ondersteuning die zij ervaren in hun ontwikkeling ($r= -.240, p<.005$) (peoplemanagement), dus hoe langer iemand op eenzelfde locatie werkt, hoe minder ondersteuning hij of zij ervaart. Organisatieverblijfsduur is zowel negatief gecorreleerd met klantgerichtheid ($r= -.254, p<.005$) en initiatief nemen ($r= -.360, p<.005$). Hoe langer een medewerker bij de gemeente Rotterdam werkt, hoe lager de score die hij of zij rapporteert op klantgerichtheid en initiatief nemen.

Toetsing hypothesen

Nu alle centrale concepten zijn geoperationaliseerd en de onderlinge verbanden in voorgaande paragraaf zijn weergegeven wordt in deze paragraaf het verwachte onderzoeksmodel getoetst, wat het tweede doel vormt van deze studie. De eerste drie hypothesen zijn getoetst door middel van enkele regressieanalyses op de subschaal public service performance en de variabele snelheid (onderdeel van public service performance). De uitkomsten hiervan worden in deze paragraaf beschreven.

Allereerst is een regressieanalyse (1a, zie *Tabel 4*) uitgevoerd tussen de vier subschalen van peoplemanagement en de controle variabelen (als onafhankelijke variabelen) enerzijds en public service performance (als afhankelijke variabele) anderzijds. Uit de regressieanalyse bleek geen positieve relatie tussen de subschalen van peoplemanagement en public service performance: HR-praktijken ($\beta = .024, n.s.$), maatwerkafspraken ($\beta = .088, n.s.$), dagelijks functioneren ($\beta = .208, n.s.$) en ontwikkeling ($\beta = -.048, n.s.$). Vervolgens is ook een regressieanalyse (1b, zie *Tabel 4*) uitgevoerd met dezelfde onafhankelijke variabelen en snelheid (als afhankelijke variabele). Uit deze regressieanalyse bleek enkel een positieve

relatie tussen ondersteuning in ontwikkeling (peoplemanagement) en snelheid ($\beta = .337$, $p < .005$). Verder was een negatieve relatie zichtbaar tussen maatwerkafspraken (peoplemanagement) en snelheid ($\beta = -.720$, $p < .001$) en geen relatie tussen de andere twee subschalen van peoplemanagement en snelheid: HR-praktijken ($\beta = -.131$, *n.s.*) en dagelijks functioneren ($\beta = .184$, *n.s.*). Voor Hypothese 1 is dus slechts zeer beperkte ondersteuning gevonden.

Ten tweede is een regressieanalyse (2, zie *Tabel 4*) uitgevoerd tussen de vier subschalen van peoplemanagement en de controle variabelen (als onafhankelijke variabelen) enerzijds en respectievelijk de typen medewerker in-role gedrag: samenwerken, klantgerichtheid, initiatief nemen en efficiënt handelen anderzijds. De regressieanalyses toonden positieve relaties tussen HR-praktijken (peoplemanagement) en zowel klantgerichtheid ($\beta = .349$, $p < .001$) als efficiënt handelen ($\beta = .308$, $p < .005$) en een positieve relatie tussen ondersteuning in dagelijks functioneren (peoplemanagement) en samenwerken ($\beta = .311$, $p < .005$). Verder was een negatieve relatie zichtbaar tussen maatwerkafspraken (peoplemanagement) en klantgerichtheid ($\beta = -.335$, $p < .005$). Kortom, uit de regressieanalyses blijkt dat er gedeeltelijke ondersteuning is gevonden voor Hypothese 2 (zie *Figuur 2* voor de positieve, significante verbanden).

Ten derde zijn er vier regressieanalyses (3a, zie *Tabel 4*) uitgevoerd tussen medewerker in-role gedrag (achtereenvolgens: samenwerken, klantgerichtheid, initiatief nemen en efficiënt handelen) en de controle variabelen (als onafhankelijke variabelen) enerzijds en public service performance anderzijds. Drie componenten van medewerker in-role gedrag bleken positief gerelateerd aan public service performance: samenwerken ($\beta = .538$, $p < .001$), klantgerichtheid ($\beta = .425$, $p < .001$) en initiatief nemen ($\beta = .403$, $p < .001$). Er was echter geen sprake van een positieve relatie tussen efficiënt handelen en public service performance ($\beta = .096$, *n.s.*). Vervolgens zijn nogmaals vier regressieanalyses (3b, zie *Tabel 4*) uitgevoerd met snelheid als afhankelijke variabele. Uit deze regressieanalyses bleek enkel een positieve relatie tussen efficiënt handelen en snelheid ($\beta = .248$, $p < .001$). Er waren geen relaties zichtbaar tussen de overige drie typen medewerker in-role gedrag en snelheid: samenwerken ($\beta = -.065$, *n.s.*), klantgerichtheid ($\beta = .083$, *n.s.*) en initiatief nemen ($\beta = .041$, *n.s.*). Op basis van deze uitkomsten is Hypothese 3 dus grotendeels bevestigd (zie *Figuur 2* voor de positieve, significante verbanden).

Uit deze drie regressieanalyses bleek dat er geen sprake was van een positieve relatie tussen peoplemanagement (de onafhankelijke variabele) en public service performance (als afhankelijke variabele), waardoor ook mediatie is uitgesloten in deze relatie (Baron & Kenny, 1986). Wel bestond er een positieve relatie tussen ondersteuning in ontwikkeling (peoplemanagement) als onafhankelijke variabele enerzijds en snelheid als afhankelijke variabele anderzijds. Echter bleek er geen positieve relatie tussen ondersteuning in ontwikkeling (peoplemanagement) en de mediërende variabele medewerker in-role gedrag (zie *Tabel 4*), waardoor ook in deze relatie mediatie is uitgesloten (Baron & Kenny, 1986). Omdat aan de eerste voorwaarde voor mediatie dus niet is voldaan hoefde er geen vervolgstap op Regressie 1 (zoals omschreven in de *Methode*) meer uitgevoerd te worden om de tweede voorwaarde voor mediatie te toetsen. Kortom, op basis van bovengenoemde uitkomsten is Hypothese 4 al verworpen.

Samenvattend kan worden gesteld dat er dus slechts gedeeltelijke ondersteuning is gevonden voor de Hypothesen. De significant bevonden positieve relaties (en de bijbehorende Hypothesen 1-3) zijn weergegeven in *Figuur 2* (p. 43).

Tabel 4. Resultaten regressieanalyses op public service performance, snelheid en medewerker in-role gedrag.

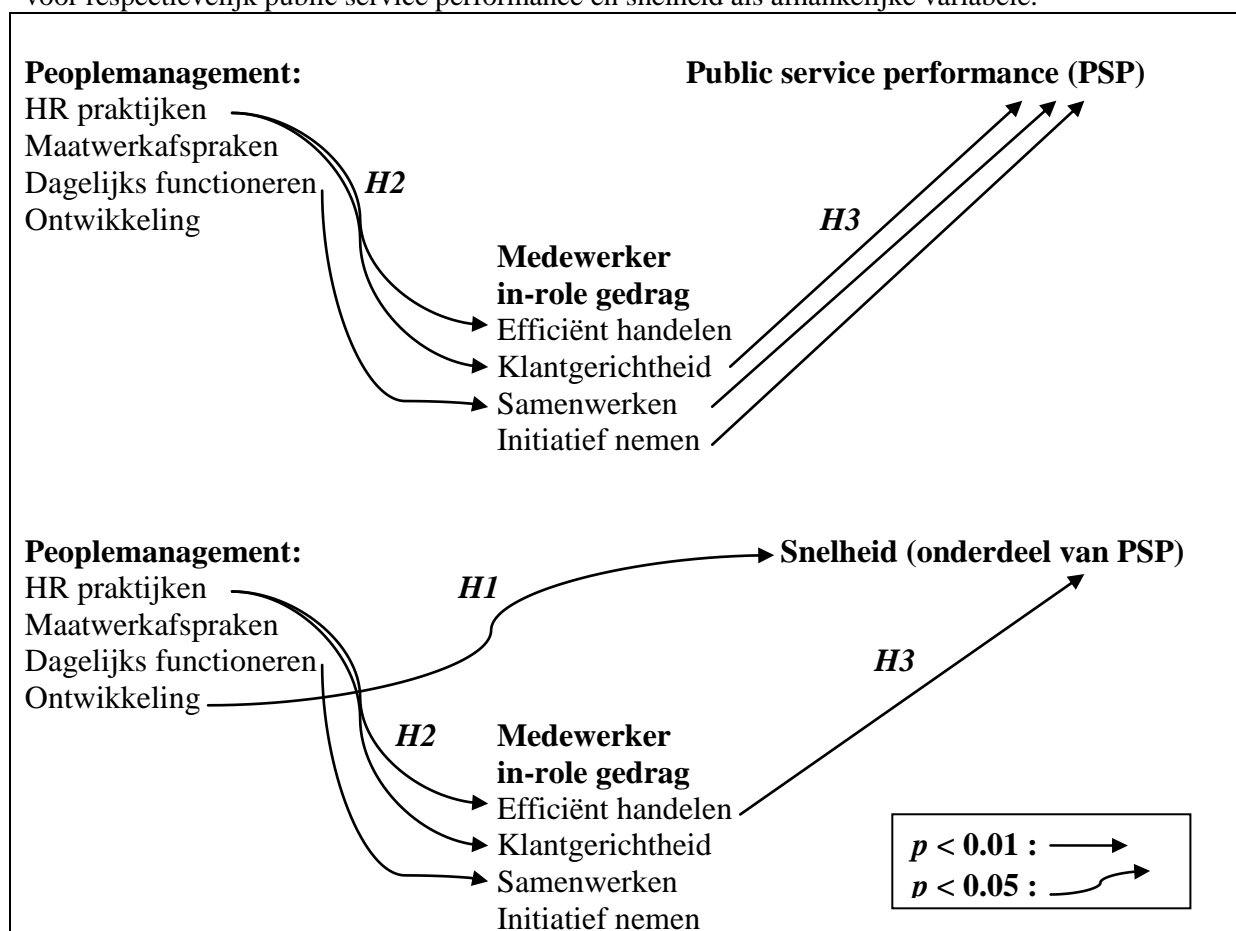
		Public service performance
R 1a	Geslacht	-.018 (.244)
	Leeftijd	.174 (.013)
	Opleiding	.109 (.025)
	Functieverblijfsduur	-.037 (.012)
	Locatieverblijfsduur	-.035 (.013)
	Organisatieverblijfsduur	-.192 (.012)
	PM: HR-activiteiten	-.020 (.148)
	PM: Maatwerkafspraken	.134 (.131)
	PM: Dagelijks functioneren	.184 (.118)
	PM: Ontwikkeling	-.064 (.134)
		Snelheid (onderdeel van public service performance)
R 1b	Geslacht	.242* (.397)
	Leeftijd	.175 (.021)
	Opleiding	.096 (.041)
	Functieverblijfsduur	.061 (.019)
	Locatieverblijfsduur	-.085 (.021)
	Organisatieverblijfsduur	-.233 (.020)
	PM: HR-activiteiten	-.131 (.241)
	PM: Maatwerkafspraken	-.720** (.213)
	PM: Dagelijks functioneren	.184 (.192)
	PM: Ontwikkeling	.337* (.219)

		Medewerker in-role gedrag			
		<i>SW</i>	<i>KG</i>	<i>IN</i>	<i>EH</i>
R 2	Geslacht	-.099 (.152)	-.277**(.167)	-.099 (.206)	-.054 (.487)
	Leeftijd	.233 (.008)	.455**(.009)	.130 (.011)	-.388*(.026)
	Opleiding	.371*(.016)	.045 (.017)	-.071 (.021)	.004 (.051)
	Functieverblijfsduur	.076 (.007)	-.050 (.008)	-.125 (.010)	-.162 (.024)
	Locatieverblijfsduur	-.137 (.008)	.156 (.009)	.157 (.011)	.121 (.026)
	Organisatieverblijfsduur	-.143 (.008)	-.646**(.008)	-.468*(.010)	.073 (.025)
	PM: HR-activiteiten	.002 (.092)	.349*(.101)	-.083 (.125)	.308*(.296)
	PM: Maatwerkafspraken	-.101 (.081)	-.335*(.090)	.005 (.110)	-.182 (.261)
	PM: Dagelijks functioneren	.311*(.074)	-.165 (.081)	.186 (.100)	.107 (.236)
	PM: Ontwikkeling	-.085 (.084)	.042 (.092)	-.190 (.113)	.045 (.269)
		Public service performance			
R 3a	Geslacht	.032 (.729)	.043 (.203)	.014 (.201)	-.042 (.254)
	Leeftijd	.103 (.009)	.085 (.010)	.235 (.009)	.293 (.012)
	Opleiding	-.065 (.021)	.124 (.021)	.170 (.021)	.140 (.027)
	Functieverblijfsduur	-.063 (.009)	.010 (.010)	.051 (.010)	.003 (.013)
	Locatieverblijfsduur	.005 (.010)	-.184 (.010)	-.173 (.010)	-.108 (.013)
	Organisatieverblijfsduur	-.142 (.010)	.014 (.011)	-.050 (.011)	-.247 (.013)
	In-role gedrag (SW)	.538** (.168)			
	In-role gedrag (KG)		.425**(.151)		
	In-role gedrag (IN)			.403** (.132)	
	In-role gedrag (EH)				.096 (.081)
		Snelheid (onderdeel van public service performance)			
R 3b	Geslacht	.192 (.430)	.218 (.435)	.207 (.430)	.205 (.412)
	Leeftijd	.152 (.021)	.095 (.021)	.128 (.020)	.189 (.020)
	Opleiding	-.004 (.048)	-.033 (.044)	-.027 (.044)	-.041 (.043)
	Functieverblijfsduur	.057 (.021)	.053 (.021)	.056 (.021)	.074 (.020)
	Locatieverblijfsduur	-.086 (.022)	-.088 (.022)	-.080 (.022)	-.079 (.021)
	Organisatieverblijfsduur	-.199 (.022)	-.137 (.024)	-.167 (.023)	-.195 (.021)
	In-role gedrag (SW)	-.065 (.379)			
	In-role gedrag (KG)		.083 (.324)		
	In-role gedrag (IN)			.041 (.283)	
	In-role gedrag (EH)				.248* (.132)

N.B. β -coëfficiënten zijn gepresenteerd, Standard Error (SE) tussen haakjes; * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$.

PM= peoplemanagement; SW= samenwerken; KG= klantgerichtheid; IN= initiatief nemen; EH= efficiënt handelen.

Figuur 2. Onderzoeksmodel: de significant bevonden positieve verbanden zijn met pijlen weergegeven voor respectievelijk public service performance en snelheid als afhankelijke variabele.



Conclusie en Discussie

Bevindingen

Het doel van het huidige onderzoek was tweeledig. Het eerste doel was het ontwerpen en valideren van context-specifieke schalen voor medewerker in-role gedrag en public service performance van het Klant Contact Centrum (KCC), een afdeling van de gemeente Rotterdam. Het tweede doel van deze studie was het onderzoeken van de relatie tussen peoplemanagement en public service performance en de mediërende rol van medewerker in-role gedrag in deze relatie. Dit is onderzocht in een steekproef van 98 respondenten die werkzaam waren als medewerker klantcontact of consulent in het KCC. Alle vragen over peoplemanagement, in-role gedrag en public service performance zijn door deze respondenten beantwoord. De doelen van het huidige onderzoek zijn omvat in de volgende centrale vraagstelling: *In hoeverre zijn peoplemanagement-activiteiten positief gerelateerd aan public service performance van medewerkers van het Klant Contact Centrum van de gemeente Rotterdam, en in hoeverre medieert het in-role gedrag van medewerkers deze relatie?*

Om tot een antwoord te komen op deze vraagstelling zijn zoals benoemd allereerst context-specifieke schalen van medewerker in-role gedrag en public service performance gevalideerd. Waar in-role gedrag van medewerkers bestond uit samenwerken, klantgerichtheid, initiatief nemen en efficiënt handelen, verwees public service performance naar het goede gevoel dat een klant overhoudt na contact met een medewerker van het KCC en de snelheid waarop klanten geholpen worden. In deze studie is een specifieke vorm van public service performance met aandacht voor de context gehanteerd omdat public service performance niet in elke publieke organisatie hetzelfde betekent (Knies et al., 2013). Daarnaast werd ook verondersteld dat met een context-specifieke vorm de validiteit van meting van public service performance werd vergroot omdat medewerkers konden worden bevraagd over hun specifieke werksituatie. De verwachte meerwaarde van het hanteren van een context-specifieke vorm van public service performance ten opzichte van een algemene vorm van public service performance (geïnspireerd door Boyne, 2002) is in de huidige studie aangetoond.

Nadat de context-specifieke schalen waren gevalideerd en de meerwaarde van een context-specifieke vorm van public service performance was aangetoond kon het verwachte onderzoeksmodel worden getoetst. Op basis van de uitkomsten kon worden geconcludeerd dat er geen ondersteuning is gevonden voor het verwachte onderzoeksmodel. Allereerst werd voortbordurend op de vele HRM-performance modellen (Purcell & Kinnie, 2007; Wright & Nishii, 2006) en inzichten uit de bestuurskundige literatuur over management leiderschap een positieve relatie tussen peoplemanagement en public service performance verwacht. In de huidige studie bleek echter slechts één component van peoplemanagement (ondersteuning in ontwikkeling), positief gerelateerd aan één onderdeel (snelheid) van public service performance (Hypothese 1). Vervolgens werd op basis van social exchange theory (SET, Blau, 1964) en het concept perceived organizational support (POS, Eisenberger et al., 1986) verondersteld dat medewerkers die peoplemanagement als ondersteunend ervaren de verplichting voelen om in-role gedrag te vertonen als tegenprestatie, wat vervolgens een positieve impact heeft op public service performance. In tegenstelling tot deze verwachting is ook de mediërende rol van medewerker in-role gedrag in de relatie van peoplemanagement en public service performance in de huidige studie niet bevestigd (Hypothese 4).

In dit onderzoek is wel gedeeltelijke ondersteuning gevonden voor de verwachte positieve relatie tussen peoplemanagement en medewerker in-role gedrag. De door lijnmanagers toegepaste HR-praktijken waren positief gerelateerd aan klantgerichtheid en efficiënt handelen en de door lijnmanagers geboden ondersteuning in het dagelijks

functioneren bleek positief gerelateerd aan samenwerken (Hypothese 2). Tevens is in de huidige studie ook de belangrijke bijdrage van medewerker in-role gedrag aan public service performance aangetoond (Hypothese 3). Waar samenwerken, klantgerichtheid en initiatief nemen belangrijke typen gedrag bleken om te zorgen dat de klant een goed gevoel heeft overgehouden aan het contact met de medewerker van het KCC, bleek efficiënt handelen belangrijk voor de snelheid waarop klanten geholpen worden, beiden componenten van public service performance. Kortom, alhoewel in antwoord op de centrale vraagstelling bleek dat peoplemanagement nauwelijks en enkel positief gerelateerd was aan het specifieke onderdeel snelheid van public service performance en dat er geen sprake was van een mediërende rol van medewerker in-role gedrag in deze relatie, is met dit onderzoek wel het belang van in-role gedrag van medewerkers voor public service performance aangetoond.

Theoretische implicaties

Allereerst is de verwachting dat de peoplemanagement-activiteiten van lijnmanagers een positief effect hebben op public service performance, zowel direct als indirect via het in-role gedrag van medewerkers, niet bevestigd in de huidige studie. Dit is tegengesteld aan eerdere bevindingen van Knies et al. (2013) in soortgelijk onderzoek in de zorgsector en vandaar opmerkelijk. Het roept de vraag op waarom peoplemanagement wel bijdraagt aan public service performance (gedefinieerd als ‘aandachtige zorg’) in verzorgingstehuizen (Knies et al., 2013) en niet aan public service performance van het KCC van de gemeente Rotterdam. Een mogelijke verklaring kan hiervoor worden gevonden in het verschillende soort werk wat medewerkers verrichten. Waar medewerkers van het KCC veelal gestandaardiseerde werkzaamheden uitvoeren, bieden medewerkers van verzorgingstehuizen meer maatwerk aan cliënten, en waar medewerkers van het KCC in hun werk met problemen van klanten te maken krijgen die gaan over een product of dienst krijgen medewerkers in verzorgingstehuizen te maken met problemen van een geheel andere aard, namelijk met problemen van cliënten met somatische en/of psychogeriatrische klachten. Het soort werk en soort problemen waar medewerkers mee te maken krijgen in hun werk verschilt dus waardoor ook de baaneisen in termen van emotionele belasting heel verschillend zijn voor medewerkers van verzorgingstehuizen en van het KCC. Of peoplemanagement voorwaardelijk is voor public service performance die medewerkers bieden zou mogelijk afhankelijk kunnen zijn van de baaneisen en de mate waarin het werk dat medewerkers uitvoeren emotioneel belastend is. Over baaneisen, zoals emotionele belasting, wordt vanuit het job demands-resources (JD-R) model (Bakker, Demerouti, De Boer & Schaufeli, 2003; Demerouti, Bakker, Nachreiner &

Schaufeli, 2001) verondersteld dat waardering en ondersteuning van leidinggevendenden deze baaneisen in een ander perspectief plaatst waardoor medewerkers hun werk goed (of beter) kunnen blijven uitvoeren (Bakker, Demerouti & Euwema, 2005). Uit onderzoek van Väänänen et al. (2003) blijkt dat de waardering en steun van leidinggevendenden kan helpen om als medewerker om te gaan met baaneisen zoals emotionele belasting, en tevens prestaties kan bevorderen (Väänänen et al., 2003). Het zou dus mogelijk kunnen zijn dat peoplemanagement, met de steun en waardering die medewerkers ervaren vanuit hun leidinggevende, de hoge baaneisen en emotionele belasting voor medewerkers in een ander perspectief plaatst waardoor medewerkers kunnen (blijven) zorgen voor public service performance, zoals bijvoorbeeld in verzorgingstehuizen. Wanneer de baaneisen en emotionele belasting niet of minder hoog zijn, is het wellicht niet nodig om de baaneisen voor medewerkers door peoplemanagement in een ander perspectief te plaatsen om te kunnen zorgen voor public service performance, zoals bijvoorbeeld in het KCC. Dit zou een mogelijke verklaring kunnen zijn waarom peoplemanagement wel bijdraagt aan public service performance van medewerkers in verzorgingstehuizen en waarom peoplemanagement niet of nauwelijks voorwaardelijk is voor public service performance van medewerkers van het KCC.

Echter is het op basis van het huidige onderzoek niet mogelijk om deze verklaring voor de tegengestelde bevinding aan eerder onderzoek door Knies et al. (2013) vast te stellen. Zeker niet aangezien rekening moet worden gehouden met de kleine steekproef van het huidige onderzoek en omdat het resultaat van de huidige studie naar verwachting is beïnvloed door het feit dat de respondenten slechts zes tot acht weken met hun teamleider werkten. Het is aannemelijk dat de respondenten de peoplemanagement-activiteiten van hun teamleider nog niet (goed genoeg) konden beoordelen, wat de uitkomsten in de huidige studie naar verwachting heeft beïnvloed. Verder onderzoek is daarom nodig om te onderzoeken in hoeverre de bijdrage van peoplemanagement aan public service performance, onder andere via medewerker in-role gedrag, daadwerkelijk verschillend is voor diverse vormen van public service performance die kunnen bestaan in verschillende sectoren, maar ook per organisatie of per afdeling van een organisatie.

Voor dit verdere onderzoek wordt aangeraden om context-specifieke vormen van public service performance te hanteren aangezien in de huidige studie is aangetoond dat de gevalideerde context-specifieke vorm een meerwaarde vormt ten opzichte van een algemene vorm van public service performance (geïnspireerd door Boyne, 2002). Met validatie en het aantonen van de meerwaarde van een context-specifieke vorm van public service performance

is in deze studie een bijdrage geleverd aan de bestaande literatuur rondom public service performance, publiek management en HRM waarin tot nu toe in eerdere studies voornamelijk algemene metingen van public service performance zijn toegepast (Knies et al., 2013).

Naast de theoretische implicaties die de uitkomsten van deze studie overall heeft, kan ook worden ingezoomd op theoretische implicaties van meer specifieke resultaten. Zo blijkt uit het huidige onderzoek dat zowel de ondersteuning die medewerkers ervaren door toegepaste HR-praktijken als de ondersteuning die zij ervaren in hun dagelijks functioneren een positief verband heeft met diverse typen in-role gedrag van medewerkers. Opvallend is echter dat er geen positief verband zichtbaar is tussen de ondersteuning die medewerkers ervaren in hun ontwikkeling en medewerker in-role gedrag. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat in-role gedrag van medewerkers bevraagd is in het hier en nu, waarvoor zowel ondersteuning in het dagelijks functioneren als ondersteuning door toegepaste HR-praktijken als teamwerk en (structurele, regelmatige) prestatie evaluatie veel relevanter zijn dan de ervaren ondersteuning in ontwikkeling wat gericht is op de toekomst en de lange termijn.

Wanneer vervolgens wordt ingezoomd op de relatie tussen in-role gedrag van medewerkers en public service performance blijkt dat drie van de vier onderzochte typen in-role gedrag een positieve bijdrage leveren aan het goede gevoel dat een klant overhoudt na contact met een medewerker van het KCC. Echter leveren deze drie typen geen positieve bijdrage aan de snelheid waarop klanten worden geholpen. Het gaat hierbij om de volgende typen in-role gedrag: samenwerken, klantgerichtheid en initiatief nemen. Voor efficiënt handelen bleek de uitkomst precies andersom. Waar dit type in-role gedrag geen bijdrage leverde aan het goede gevoel dat een klant overhoudt na contact met de medewerker leverde efficiënt handelen wel een positieve bijdrage aan de snelheid waarop klanten geholpen worden. Verder was het opvallend dat efficiënt handelen als enig type in-role gedrag niet correleerde met de andere typen gedrag. Dit impliceert dat efficiënt handelen wellicht niet wordt gezien als een vorm van gedrag dat in het belang van de klant is. Dit is een zeer opmerkelijke uitkomst omdat het tegengesteld is aan hetgeen medewerkers en teamleiders tijdens de groepsgesprekken aangaven. Een mogelijke verklaring voor deze uitkomst komt voort uit eerdere bevindingen (Pommer et al., 2008; Vermeeren, Kuipers & Stein, 2011).

Pommer et al. (2008) schreven een rapport over de door burgers ervaren kwaliteit van publieke dienstverlening in Nederland waarin drie dimensies van kwaliteit van dienstverlening werden onderscheiden: product-, proces- en structuurkwaliteit. Hierbij gaat het om: “wat wordt er geleverd (*productkwaliteit*), hoe wordt het geleverd (*proceskwaliteit*)

en in welke omstandigheden wordt het geleverd (*structuurkwaliteit*)” (Pommer et al., 2008, p. 10). Waar bij proceskwaliteit gedacht kan worden aan de bejegening en deskundigheid van personeel en de informatievoorziening aan klanten, kan bij structuurkwaliteit worden gedacht aan kenmerken van de instelling die de dienst levert (Pommer et al., 2008). Op basis van deze kwaliteitsdimensies is het te verklaren dat samenwerken en klantgerichtheid als typen in-role gedrag een belangrijke bijdrage leveren aan public service performance, aangezien zij naar verwachting bijdragen aan de proceskwaliteit. Waar samenwerking tussen medewerkers van het KCC van belang is om de klant van juiste informatie te kunnen voorzien heeft klantgerichtheid zowel betrekking op de bejegening, deskundigheid en de informatievoorziening. Niet alleen klantgerichtheid en samenwerken, maar ook initiatief nemen (“ik zoek altijd naar een manier waarop ik de klant kan helpen”) levert een positieve bijdrage aan public service performance. Deze bijdrage is op basis van de door Pommer et al. (2008) onderscheiden kwaliteitsdimensies niet te duiden omdat initiatief nemen niet bijdraagt aan de kwaliteit van het product, hoe het product of de dienst wordt geleverd en ook niet in welke omstandigheden. Vandaar dat dit een opmerkelijk resultaat is. De uitkomst dat efficiënt handelen (“ik help iedere klant aan de balie binnen de tijd die voor de afspraak staat”) niet gerelateerd is aan het goede gevoel dat een klant overhoudt na het contact met een medewerker van het KCC (public service performance) is daarentegen niet verrassend. Een eventuele bijdrage van efficiënt handelen aan public service performance valt namelijk, net zoals voor initiatief nemen, ook niet te duiden op basis van de door Pommer et al. (2008) onderscheiden kwaliteitsdimensies.

Dat efficiënt handelen niet bijdraagt aan het goede gevoel dat een klant overhoudt na het contact met een medewerkers van het KCC is ook in lijn met de bevindingen uit eerder onderzoek door Vermeeren et al. (2011). In hun onderzoek naar klanttevredenheid binnen Nederlandse gemeenten toonden zij aan dat hoe meer tevreden medewerkers waren met hun werk, hoe meer tevreden klanten waren over de empathie van medewerkers, maar hoe langer de wachttijden (Vermeeren et al., 2011). Zij zochten hiervoor een verklaring vanuit literatuur over actieve en passieve performance (Frese & Fay, 2001) waarin wordt gesteld dat medewerkers die tevreden zijn met hun werk prettigere gesprekken neigen te hebben met klanten en hen meer aandacht schenken, waardoor tegelijkertijd sprake is van een lagere mate van efficiëntie omdat dit de wachttijden verhoogt (Vermeeren et al., 2011). Zowel in de studie van Vermeeren et al. (2011) als in het huidige onderzoek blijkt dus respectievelijk empathie of de klant een goed gevoel laten overhouden aan het contact met een medewerker niet samen te gaan met efficiënt handelen en de snelheid waarop klanten geholpen worden, wat

overeenkomt met inzichten uit de literatuur over actieve en passieve performance (Frese & Fay, 2001). Een mogelijke trade off is zichtbaar tussen aandacht voor de klant en kwaliteit enerzijds en snelheid van public service performance anderzijds. Dit impliceert dat organisaties mogelijk een keuze moeten maken tussen aandacht voor de klant en snelheid waarop klanten geholpen worden. Wanneer dit het geval is zou dit kunnen betekenen dat de druk op publieke organisaties om efficiënt te handelen, en op gemeenten in het bijzonder, ten koste gaat van de kwaliteit van public service performance, wat daarmee dus een belangrijk aandachtspunt vormt voor publieke organisaties, zo ook voor de gemeente Rotterdam.

Beperkingen en kracht van het onderzoek

Deze studie heeft een aantal beperkingen. Allereerst kent dit onderzoek een cross-sectioneel ontwerp wat een nadeel heeft. Omdat de meting slechts op één moment plaatsvond kunnen er geen uitspraken worden gedaan over de ontwikkeling gedurende de tijd, en kan ook oorzaak en gevolg in de relaties niet worden vastgesteld. Ten tweede zijn de resultaten van deze studie niet generaliseerbaar gezien de beperkte omvang van de steekproef (N=98) waarbij de respondenten tevens allen werkzaam waren bij één afdeling van de gemeente Rotterdam. Ten derde werkten de respondenten, zoals eerder benoemd, slechts zes tot acht weken met hun teamleider die zij dienden te beoordelen over zijn/haar peoplemanagement-activiteiten. Aangezien dit haast onmogelijk goed te beoordelen is in zo'n korte tijd heeft dit naar verwachting de uitkomsten van de huidige studie beïnvloed. Ten vierde zijn alle centrale concepten beoordeeld door dezelfde respondenten waardoor er kans is op common source bias, wat common method bias (CMB) veroorzaakt (Podsakoff et al., 2003). Alhoewel in de huidige studie is geprobeerd het potentiële probleem van CMB te ondervangen door de construct validiteit van de drie concepten te vergroten, wordt voor vervolgonderzoek toch aangeraden om CMB te beperken door in-role gedrag van medewerkers te laten beoordelen door hun leidinggevenden.

Een vijfde beperking van het huidige onderzoek vormt de definitieve operationalisering van medewerker in-role gedrag. Aangezien van efficiënt handelen en initiatief nemen slechts een item als proxy variabele is meegenomen in de analyses, moeten uitkomsten aangaande deze twee typen in-role gedrag met enige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd. Daarentegen zijn de twee subschalen klantgerichtheid en samenwerken wel met succes gevalideerd en vormt dit samen met de context-specifieke meting een kracht van het huidige onderzoek. Door medewerker in-role gedrag te operationaliseren op basis van een kwalitatief onderzoeksgedeelte werd de validiteit vergroot. Respondenten konden de context-

specifieke vragen beter begrijpen omdat deze zijn geformuleerd op basis van groepsgesprekken met teamleiders en medewerkers en observaties.

Ook de meting van public service performance vormt enerzijds een beperking en anderzijds een kracht van het huidige onderzoek. De beperking komt voort uit de subjectieve meting door middel van medewerkerpercepties. Alhoewel onderzoek door Kim (2005) aantoont dat subjectieve en objectieve metingen van performance sterk gecorreleerd zijn en dit impliceert dat een subjectieve meting representatief is voor objectieve performance, wordt aangeraden om in toekomstig onderzoek zowel subjectieve als objectieve performance te omvatten om te onderzoeken in welke mate zij zijn gecorreleerd. Objectieve metingen of data van public service performance die in verder onderzoek zouden kunnen worden omvat zijn bijvoorbeeld het percentage afgehandelde klantvragen, zowel per dag als binnen de servicenorm van vier weken en gemiddelde wachttijden.

Verder is public service performance in deze studie gemeten door middel van medewerkerpercepties waarbij medewerkers zich dienden te verplaatsen in het klantperspectief. Wanneer achteraf gekeken wordt naar de geformuleerde items om public service performance te meten blijkt dat public service performance beter had kunnen worden geëvalueerd door de eindgebruiker. Waar in eerste instantie verwacht werd dat klanten bepaalde aspecten van de kwaliteit van public service performance niet zouden kunnen waarnemen of een vertekend beeld van de werkelijkheid zouden kunnen hebben, bleek dit potentiële probleem niet van toepassing te zijn op de uiteindelijk geformuleerde items. Alhoewel dit een beperking vormt, toont recent soortgelijk onderzoek van Knies et al. (2013) in de zorgsector wel een verband tussen medewerkerpercepties en gebruikerpercepties van public service performance. Voor toekomstig onderzoek wordt echter aangeraden om public service performance in ieder geval door gebruikers te laten beoordelen.

Naast deze beperkingen van de meting van public service performance is de context-specifieke operationalisering, net als voor medewerker in-role gedrag, een grote kracht in het huidige onderzoek. Niet alleen omdat de validiteit van meting wordt vergroot door het hanteren van een context-specifieke vorm maar ook omdat in deze studie de meerwaarde van deze context-specifieke vorm van public service performance ten opzichte van een algemene vorm (geïnspireerd door Boyne, 2002) is aangetoond.

Ondanks bovengenoemde beperkingen is in deze studie dus zowel een valide meetinstrument ontwikkeld voor public service performance als voor het in-role gedrag van medewerkers wat nodig is om te zorgen voor goede public service performance. Dit was het eerste doel van het

onderzoek en is van praktische waarde voor de gemeente Rotterdam omdat voor hen inzichtelijk is gemaakt op welk gewenst gedrag zij het beste kunnen aansturen om public service performance te verbeteren. Daarnaast is dit ook van wetenschappelijke waarde omdat public service performance zoals eerder benoemd niet voor alle publieke organisaties gelijk is. In deze studie is vervolgens de meerwaarde aangetoond van een context-specifieke vorm van public service performance ten opzichte van een algemene vorm (geïnspireerd door Boyne, 2002) waarmee deze studie een bijdrage levert aan de bestaande literatuur en eerder onderzoek wat zich voornamelijk heeft gericht op het meten van public service performance in algemene zin (Knies et al., 2013). De uitkomst met betrekking tot het tweede doel van dit onderzoek, dat peoplemanagement nauwelijks en enkel bijdraagt aan de snelheid van public service performance van het KCC, levert een bijdrage aan de bestaande literatuur waar zowel de relatie tussen HRM en public service performance (Gould-Williams, 2003) als de relatie tussen leiderschapsgedrag van managers en public service performance nog weinig aandacht heeft gekregen (Hassan & Hatmaker, 2014). Tevens maakt deze uitkomst die tegengesteld is aan bevindingen in de zorgsector (Knies et al., 2013) het interessant om in vervolg studies te onderzoeken in hoeverre de bijdrage van peoplemanagement aan public service performance afhankelijk is van de vorm van public service performance die niet alleen per sector, maar ook per organisatie en zelfs in een organisatie kan verschillen.

Referenties

- Andrews, R. & Boyne, G.A. (2010). Capacity, leadership, and organizational performance: Testing the black box model of public management. *Public Administration Review*, 70, 443–54.
- Andrews, R., Boyne, G., & Walker, R. (2006). Subjective and objective measures of organizational performance: An empirical investigation. In G. Boyne, K. Meier, L. O'Toole & R. Walker (Eds.), *Public Service Performance: Perspectives on Measurement and Management* (pp. 14-34). Cambridge: Cambridge University Press.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341–356.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Euwema, M.C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170–180.
doi:10.1037/1076-8998.10.2.170

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Baron, R.M. & 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, 1173-1182.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45, 587-597.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York, NY: Wiley.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15, 67-94.
- Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203-221.
- Boxall, P., Purcell, J. & P. Wright. 2007. Human Resource Management: Scope, analysis and significance. In P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 1-16). Oxford: Oxford University Press.
- Boyne, G.A. (2002). Theme: Local Government: Concepts and Indicators of Local Authority Performance: An Evaluation of the Statutory Frameworks in England and Wales. *Public Money & Management*, 22, 17-24.
- Boyne, G., Jenkins, G., & Poole, M. (1999). Human resource management in the public and private sectors: An empirical comparison. *Public Administration*, 77, 407-420.
- Boyne, G.A. & Walker, R.M. (2010). Strategic management and public service performance: The way ahead. Special Issue, *Public Administration Review*, 70, 185-192.
- Brewer, G.A. & Selden, S.C. (2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10, 685-711.
- Cattell, R.B. (1966). The scree test for number of factors. *Multivariate Behavioral Research*, 1, 140-161.
- Chuang, C. & Liao, H. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personal Psychology*, 63, 153-196.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.

- Den Hartog, D.N., Boon, C., Verburg, R.M. & Croon, M.A. (2012). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: a cross-level test. *Journal of Management*. Geavanceerde online publicatie. doi:10.1177/0149206312440118.
- Edgar, F. & Geare, A. (2009). Inside the “black box” and “HRM”. *International Journal of Manpower*, 30, 220-236. doi:10.1108/01437720910956736.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Elorza, U., Aritzeta, A., & Ayestarán, S. (2011). Exploring the black box in Spanish firms: the effect of the actual and perceived system on employees’ commitment and organizational performance. *International Journal of Human Resource Management*, 22, 1401-22. doi:10.1080/09585192.2011.561956.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. In B. M. Staw & R. M. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187.
- Frenkel, S., Restubog, S. L. D., & Bednall, T. (2012). How employee perceptions of HR policy and practice influence discretionary work effort and co-worker assistance: evidence from two organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 23, 4193-4210. doi:10.1080/09585192.2012.667433.
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 14, 28-54. doi:10.1080/09585190210158501.
- Gratton, L. & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *Academy of Management Executive*, 17, 74–86.
- Greenhaus, J., Parasuraman, A., & Wormley, W. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33, 64-86.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21, 3-13. doi:10.1111/j.1748-8583.2010.00164.
- Hassan, S. & Hatmaker, D.M. (2014). Leadership and Performance of Public Employees: Effects of the Quality and Characteristics of Manager-Employee Relationships. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Advance online publication. doi:10.1093/jopart/muu002.

- Hinkle, D.E., Wiersma, W. & Jurs, S.G. (2003). *Applied Statistics for the Behavioral Sciences* (5th ed.). Boston: Cengage Learning Inc.
- Hoogeveen, S. (2012). *Managing the Balance: Researching employee behavior and well-being from a Balanced perspective using People management, AMO and OCB*. Master thesis Utrecht University.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635–672.
- Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J. & Baer, J.C. (2012). How does Human Resource Management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55, 1264-94.
- Kessler, I., Purcell, J. & Coyle-Shapiro, J. (2000). New forms of employment relations in the public services: The limits of strategic choice. *Industrial Relations Journal*, 31, 17-34.
- Khilji, S.E. & Wang, X. (2006). “Intended” and “Implemented” HRM: the missing linchpin in strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 17, 1171-1189. doi:10.1080/09585190600756384.
- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15, 245-261.
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B. & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: Why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15, 9–29.
- Knies, E. (2012). *Meer waarde voor en door mensen. Een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement*. PhD thesis Utrecht University.
- Knies, E. & Leisink, P. (2013). Leadership behavior in public organizations: A study of supervisory support by police and medical center middle managers. *Review of Public Personnel Administration*. Online publicatie. doi:10.1177/0734371X13510851
- Knies, E., Leisink, P.L.M. & Kraus-Hoogeveen, S.I. (2013), People management and service performance in elderly homes, paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Lake Buena Vista (Orlando), Florida: 9-13 August.
- Lance, C.E., Dawson, B., Birkelbach, D. & Hoffman, B.J. (2010). Method effects, measurement error, and substantive conclusions. *Organizational Research Methods*, 13, 435–455. doi:10.1177/1094428109352528.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: the relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370–390.

- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197–221.
- Meier, K.J. & O’Toole, L.J. Jr. (2002). Public management and organizational performance: The effect of managerial quality. *Journal of Policy Analysis and Management*, 21, 629–43.
- Nishii, L.H., Lepak, D.P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61, 503-545.
- Norusis, M. J. (1985). *SPSS-X advanced statistics guide*. New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Oldham, G., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46, 129-142.
- Pallant, J. (2007). *SPSS Survival Manual*. Buckingham U.K.: Open University Press, McGraw-Hill Education.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J. & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879–903. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879.
- Pommer, E., Van Kempen, H. & Eggink, E. (2008). *De staat van de publieke dienst*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17, 3-20.
- Purcell, J., & Kinnie, N. (2007). HRM and business performance. In P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 533-551). Oxford: Oxford University Press.
- Radja, J., Tawe, A., Rijal, S. & Tiro, M.A. (2013). Effect quality of work life and organizational commitment towards work satisfaction in increasing public service performance (A study of license of founding building service in Makassar City). *Public Policy and Administration Research*, 3, 38-45.
- Rainey, H.G. 2009. *Understanding and managing public organizations*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*, 698-714.
- Schneider, B., Ashfort, S.D., Higgs, A.C. & Carr, L. (1996). Design, validity and use of strategically focused employee attitude surveys. *Personnel Psychology, 49*, 695–705.
- Tekleab, A. G. & Taylor, M. S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 585–608. doi:10.1002/job.204.
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D. & Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *The International Journal of Human Resource Management, 21*, 405-433. doi:10.1080/09585190903549056.
- Truss, C. (2008). Continuity and change: The role of the HR function in the modern public sector. *Public Administration, 86*, 1071-1088. doi:10.1111/j.1467-9299.2008.00718.x.
- Truss, C. (2009). Changing HR functional forms in the UK public sector. *International Journal of Human Resource Management, 20*, 717-737. doi:10.1080/09585190902770539.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W. & Tripoli, A.M. (1997). Alternative approaches to the employee organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal, 40*, 1089-1121.
- Van Dyne, L. & LePine, J.A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *The Academy of Management Journal, 41*, 108-119.
- Van Wart, M. (2003). Public sector leadership theory: An assessment. *Public Administration Review, 63*, 214–28.
- Väänänen, A., Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R., Mutanen, P., Vahtera, J., & Peiró, J. M. (2003). Job characteristics, physical and psychological symptoms, and social support as antecedents of sickness absence among men and women in the private industrial sector. *Social Science & Medicine, 57*, 807–824.
- Vermeeren, B., Kuipers, B. & Steijn, B. (2011). Two faces of the satisfaction mirror: a study on work environment, job satisfaction, and customer satisfaction in Dutch municipalities. *Review of Public Personnel Administration, 31*, 171–189. doi:10.1177/0734371X11408569.

- Vermeeren, B., Kuipers, B. & Steijn, B. (2013). Does leadership style make a difference? Linking HRM, job satisfaction and organizational performance. *Review of Public Personnel Administration*. Online publication. doi:10.1177/0734371X13510853.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617. doi:10.1177/014920639101700305.
- Wright, P.M., & Nishii, L.H. 2006. *Strategic HRM and organizational behavior: integrating multiple levels of analysis*, Working paper 06-05, Cornell University, Ithaca, NY.
- Zacharatos, A., Barling, J. & Iverson, R. D. (2005). Highperformance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 90, 77–93. doi: 10.1037/0021-9010.90.1.77.

Bijlage 1 – Topic list interviews

A. Open vragen interview medewerkers

Vraag 1. Kun je iets vertellen over je werk en wie in jouw ogen de klant is?

Kwaliteit van dienstverlening (public service performance)

Vraag 2. Wat is volgens jou de kern van het bieden van goede dienstverlening?

Vraag 3. Wanneer ben jij tevreden of vind jij dat je het goed hebt gedaan als de dienstverlening is afgelopen?

Vraag 4. Wanneer ben je minder tevreden? (*vervolgvraag op vraag 3*)

Vraag 5. Ervaar je spanning in je werk om goede kwaliteit van dienstverlening te bieden?

Medewerker in-role gedrag

Vraag 6. Hoe gedraag jij je in het contact met burgers om ervoor te zorgen dat zij tevreden zijn?

Vraag 7. Hoe gedraag jij je in het contact met collega's om ervoor te zorgen dat burgers tevreden zijn?

Vraag 8. Hoe gedraag jij je naar leidinggevende om ervoor te zorgen dat burgers tevreden zijn?

Vraag 9. Welk gedrag is nodig om ervoor te zorgen dat de burger tevreden is?

B. Open vragen interview teamleiders

Kwaliteit van Dienstverlening (public service performance)

Vraag 1. Wat is volgens jullie de kern van kwaliteit van het bieden van goede dienstverlening? / Wat is volgens jullie het belangrijkste in goede dienstverlening voor de burger?

Vraag 2. Wanneer is een burger in jullie ogen tevreden wanneer de dienst is geleverd?

Vraag 3. Wanneer zijn burgers minder tevreden over de dienstverlening?

Vraag 4. Zijn er spanningen in het werk van medewerkers te herkennen om hun werk goed uit te voeren / goede dienstverlening te bieden?

Medewerker in-role gedrag

Vraag 5. Wat vraagt dat van medewerkers in het contact met de burgers?

Vraag 6. Wat vraagt dat van medewerkers in onderling contact met collega's?

Vraag 7. Wat vraagt dat van medewerkers in contact met jullie (als teamleiders)?

Vraag 8. Is er nog een verschil in vereist gedrag en kwaliteit van dienstverlening binnen de CVE's en de andere teams?

C. Doorvragen

- wat betekent dat?
- wat versta je daaronder?
- kun je er concrete voorbeelden van geven?
- kun je concrete voorbeelden noemen?
- waar heeft de burger volgens jou behoefte aan?
- wat wil de burger?
- waar kan je dat aan zien?
- hoe weet je dat een klant of burger tevreden is?
- waar blijkt dat uit?

Bijlage 2 – Items peoplemanagement-activiteiten

Vragen over ondersteuning door je huidige Teamleider

Ondersteuning in dagelijks functioneren

1. Mijn teamleider toont belangstelling voor hoe ik mijn werk doe
2. Mijn teamleider toont belangstelling voor mijn persoonlijk functioneren
3. Mijn teamleider laat waardering merken voor mijn werk
4. Mijn teamleider informeert bij mij of ik mijn werk goed aankan

Ondersteuning in ontwikkeling

5. Mijn teamleider informeert mij over mogelijkheden voor verdere opleiding
6. Mijn teamleider biedt mij de mogelijkheid om aan opleidingen/trainingen deel te nemen
7. Mijn teamleider helpt mij bij het doorgroeien naar een hogere functie
8. Mijn teamleider helpt mij om door te stromen naar een andere functie op hetzelfde niveau als ik nu heb

Ondersteuning door maatwerkafspraken

9. Mijn teamleider maakt met mij afspraken die passen bij mijn persoonlijke situatie
10. Mijn teamleider maakt individuele afspraken met mij (over werktijden, opleidingsmogelijkheden en dergelijke) waardoor ik mijn werk beter kan doen

Vragen over ondersteuning door personeelsbeleid

De volgende onderdelen van het personeelsbeleid ondersteunen mij in mijn werk:

1. Training en ontwikkeling
2. periodieke evaluatie van mijn prestatie (planningsgesprekken, functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprek, bila's)
3. Combinatie werk-privé (bv. flexibele werktijden, thuiswerken)
4. de mogelijkheid om van baan te wisselen binnen de gemeente Rotterdam
5. teamwerk

Bijlage 3 – Uitleg bij enquête

Beste medewerker,

Deze enquête heeft als doel inzicht te krijgen in de ondersteuning die jullie ervaren in jullie werk en wat jullie kan helpen om goede dienstverlening te blijven bieden aan klanten.

Vandaar dat de enquête zal bestaan uit stellingen over je werk, de ondersteuning in je werk en dienstverlening. Voor elke stelling kun je aangeven in hoeverre je het hiermee eens of oneens bent. Er zijn geen goede of foute antwoorden, het gaat om jouw eigen mening. Het invullen van de enquête duurt ongeveer 10 tot 15 minuten.

Deze enquête is onderdeel van een afstudeeropdracht die ik uitvoer in het kader van mijn master Strategisch HRM aan de Universiteit Utrecht. **Jouw persoonlijke antwoorden blijven anoniem**, de gemeente Rotterdam heeft geen toegang tot de ingevulde enquêtes. De gemeente Rotterdam ontvangt rapportages op afdelingsniveau en alleen rapportages op teamniveau als minimaal 15 medewerkers de vragenlijst hebben ingevuld. Individuele medewerkers kunnen in de rapportages niet worden herkend. Als je hier vragen over hebt neem dan gerust contact met mij op via e.deweert@students.uu.nl.

Jullie leidinggevende heeft aangegeven de uitkomst van de enquêtes aan jullie terug te koppelen en met jullie in het werkoverleg te willen bespreken aan welke aanbevelingen we acties zullen koppelen. Je kunt dit vergelijken met acties naar aanleiding van het MTO.

Alvast hartelijk dank voor je medewerking! Onder de medewerkers die de enquête hebben ingevuld worden twee kaartjes voor Blijdorp verloot. Als je hier kans op wilt maken kun je aan het eind van de enquête je e-mailadres invullen.

Met vriendelijke groet,

Esther de Weert

Master student Strategisch Human Resource Management (HRM)

Universiteit Utrecht

Bijlage 4 – Correlatietabel public service performance (context-specifiek en algemeen)

Tabel 5. Context-specifieke items (PSP CS1-8, 10-13) en algemene items (PSP Alg.1-4) van public service performance: beschrijving van gemiddeldes, standaarddeviaties en correlaties.

	Gem.	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. PSP CS1	4.01	.722		.811**	.435**	.505**	.377**	.511**	.402**	.494**
2. PSP CS 2	3.88	.783	.811**		.426**	.559**	.430**	.482**	.453**	.428**
3. PSP CS 3	3.93	.851	.435**	.426**		.814**	.659**	.480**	.473**	.281*
4. PSP CS 4	3.91	.863	.505**	.559**	.814**		.654**	.444**	.484**	.328**
5. PSP CS 5	3.96	.839	.377**	.430**	.659**	.654**		.529**	.552**	.439**
6. PSP CS 6	4.13	.610	.511**	.482**	.480**	.444**	.529**		.340**	.376**
7. PSP CS 7	3.35	.988	.402**	.453**	.473**	.484**	.552**	.340**		.493**
8. PSP CS 8	3.67	.885	.494**	.428**	.281*	.328**	.439**	.376**	.493**	
9. PSP CS 10	3.54	.921	.153	.304*	-.021	-.058	.043	.106	.078	.140
10. PSP CS 11	4.16	.669	.507**	.495**	.490**	.409**	.281*	.411**	.291*	.280*
11. PSP CS 12	3.81	.929	.187	.206	.146	.248*	.184	.296*	.351**	.277*
12. PSP CS 13	4.29	.618	.571**	.435**	.180**	.429**	.426**	.553**	.404**	.361**
13. PSP Alg. 1	4.08	.962	.294*	.031	.184**	.056	.179	.285*	.173	.209
14. PSP Alg. 2	4.07	.759	.516**	.548**	.311*	.351**	.270*	.551**	.327**	.207
15. PSP Alg. 3	4.04	.561	.553**	.511**	.456**	.472**	.504**	.672**	.288*	.229
16. PSP Alg. 4	4.03	.870	.515**	.332**	.300*	.404**	.335**	.464**	.401**	.386**
	9	10	11	12	13	14	15	16		
1. PSP CS 1	.153	.507**	.187	.571**	.294*	.516**	.553**	.515**		
2. PSP CS 2	.304*	.495**	.206	.435**	.031	.548**	.511**	.332**		
3. PSP CS 3	-.021	.490**	.146	.180**	.184**	.311*	.456**	.300*		
4. PSP CS 4	-.058	.409**	.248*	.429**	.056	.351**	.472**	.404**		
5. PSP CS 5	.043	.281*	.184	.426**	.179	.270*	.504**	.335**		
6. PSP CS 6	.106	.411**	.296*	.553**	.285*	.551**	.672**	.464**		
7. PSP CS 7	.078	.291*	.351**	.404**	.173	.327**	.288*	.401**		
8. PSP CS 8	.140	.280*	.277*	.361**	.209	.207	.229	.386**		
9. PSP CS 10		.035	.240	.042	.227	.334**	.091	.291*		
10. PSP CS 11		.035	.234*	.690**	.207	.271*	.582**	.291*		
11. PSP CS 12		.240	.234*	.362**	.228	.105	.150	.176		
12. PSP CS 13		.042	.690**	.362**	.301*	.298*	.557**	.460**		
13. PSP Alg. 1		.227	.207	.228	.301*	.235	.278*	.513**		
14. PSP Alg. 2		.334**	.271*	.105	.298*	.235	.542**	.376**		
15. PSP Alg. 3		.091	.582**	.150	.557**	.278*	.542**	.374**		
16. PSP Alg. 4		.291*	.291*	.176	.460**	.513**	.367**	.374**		

N.B. N varieert van 68 tot 86 vanwege missing values, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$.

Bijlage 5 – Correlatietabel centrale concepten en controle variabelen

Tabel 6. Beschrijving van gemiddeldes, standaarddeviaties, correlaties.

	Gem.	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Geslacht (0=man, 1=vrouw)	.89	n.v.t		.190	-.170	-.202	-.066	-.019	.131
2. Leeftijd (in jaren)	45.03	8.910	.019		-.293**	.104	.055	.638**	.283*
3. Opleiding	n.v.t.	n.v.t	-.071	-.293**		-.254*	-.078	-.296**	.107
4. Functieverblijfduur	7.78	7.234	-.202	.104	-.254*		.373**	.290**	.027
5. Locatieverblijfduur	7.31	6.678	-.066	.055	-.078	.373**		.225*	-.211
6. Organisatieverblijfduur	16.96	9.038	-.019	.638**	-.296**	.290**	.225*		.079
7. HR-beleid (PM)	3.43	.624	.131	.283*	.107	.027	-.211	.079	
8. Maatwerkafspraken (PM)	3.58	.899	-.015	.084	.205	-.024	-.193	-.033	.530**
9. Dagelijks functioneren (PM)	3.57	0.992	-.140	.203	.131	.020	-.323**	-.019	.438**
10. Ontwikkeling (PM)	3.19	.839	.025	.395**	-.096	.075	-.240*	.206	.481**
11. Samenwerken (gedrag)	3.99	.401	-.169	.029	.386**	-.063	-.204	-.161	.162
12. Klantgerichtheid (gedrag)	4.20	.458	-.195	.072	.096	-.073	.050	-.254*	.141
13. Initiatief nemen (gedrag)	4.62	.508	-.113	-.183	.078	-.166	.010	-.360**	-.152
14. Efficiënt handelen (gedrag)	3.00	1.01	-.020	-.231	.156	-.112	-.041	-.084	.145
15. Public service performance	3.89	.574	-.042	.083	.153	-.118	-.172	-.090	.139
16. Snelheid (onderdeel PSP)	3.54	.921	.197	.033	-.023	-.053	-.114	-.060	-.156
	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Geslacht (0=man, 1=vrouw)	-.015	-.140	.025	-.169	-.195	-.113	-.020	-.042	.197
2. Leeftijd (in jaren)	.084	.203	.395**	.029	.072	-.183	-.231	.083	.033
3. Opleiding	.205	.131	-.096	.386**	.096	.078	.156	.153	-.023
4. Functieverblijfduur	-.024	.020	.075	-.063	-.073	-.166	-.112	-.118	-.053
5. Locatieverblijfduur	-.193	-.323**	-.240*	-.204	.050	.010	-.041	-.172	-.114
6. Organisatieverblijfduur -.033	-.019	.206	-.161	-.254*	-.360**	-.084	-.090	-.060	
7. HR-beleid (PM)	.530**	.438**	.481**	.162	.141	-.152	.145	.139	-.156
8. Maatwerkafspraken (PM)		.668**	.617**	.204	-.150	-.066	.051	.210	-.319*
9. Dagelijks functioneren (PM)	.668**		.639**	.368**	-.080	-.001	.051	.247*	-.021
10. Ontwikkeling (PM)	.617**	.639**		.115	-.082	-.188	-.002	.151	.027
11. Samenwerken (gedrag)	.204	.368**	.115		.370**	.315**	.092	.511**	-.051
12. Klantgerichtheid (gedrag)	-.150	-.080	-.082	.370**		.533**	-.002	.416**	.063
13. Initiatief nemen (gedrag)	-.066	-.001	-.188	.315**	.533**		.000	.375**	.036
14. Efficiënt handelen (gedrag)	.051	.051	-.002	.092	-.002	.000		.097	.220
15. Public service performance	.210	.247*	.151	.511**	.416**	.375**	.097		.135
16. Snelheid (onderdeel PSP)	-.319*	-.021	.027	-.0151	.063	.036	.220	.135	

N.B. n varieert van 71 tot 98 vanwege ontbrekende waarden, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$.

Bijlage 6 – Reflectie op de publieke dimensie van het centrale onderzoeksvraagstuk en de gemeente Rotterdam als organisatie

Inleiding

Tegenwoordig zijn er twee trends zichtbaar binnen publieke en private organisaties. Publieke organisaties gaan steeds vaker bedrijfsmatiger werken en andersom gaan private organisaties steeds vaker maatschappelijk gericht te werk. Dit impliceert dat publieke en private organisaties meer op elkaar gaan lijken. Ook in de wetenschap is deze tendens zichtbaar, en organisaties worden niet meer slechts als ‘publiek’ of ‘privaat’ onderscheiden (zie bv. Noordegraaf & Teeuw, 2003; Rainey, 2003). Rainey (2003) benadrukt dat juist de grootte van de organisatie, taken en technologie een organisatie veelal beïnvloeden en niet simpelweg het publieke of private karakter (Rainey, 2003). Vandaar dat het interessant is om nader te bekijken wat specifiek ‘publiek’ is aan de gemeente Rotterdam als organisatie, het HR-beleid en in het bijzonder het centrale vraagstuk van het huidige onderzoek: ‘wat is de relatie tussen peoplemanagement en public service performance’. Hierbij wordt de organisatie nadrukkelijk in wisselwerking met de bestuurlijke en maatschappelijke omgeving bestudeerd, wat uiteraard interessant is binnen het Bestuurs- & Organisatiewetenschap domein.

In dit paper zal allereerst aan de hand van inzichten uit de literatuur in kaart worden gebracht wat er publiek is aan de gemeente Rotterdam. Vervolgens zal nader worden bestudeerd hoe de omgeving van de gemeente Rotterdam invloed uitoefent op de (vorming van het) HR-beleid en zal specifiek worden ingezoomd in hoeverre sociale legitimiteit een doelstelling is van het HR-beleid en van het centrale vraagstuk in het huidige onderzoek. Beide paragrafen betreffen mijn eigen interpretatie aan de hand van theoretische inzichten. Vervolgens kan tot slot mijn eigen oordeel worden gevormd over de publieke dimensie van het centrale vraagstuk, alsmede over het (HR-)beleid van de gemeente Rotterdam.

Wat is er publiek aan de gemeente Rotterdam als organisatie?

Zoals in de inleiding al aangegeven kan er geen eenduidige scheiding worden gemaakt tussen publieke en private organisaties. Wel kunnen publieke dimensies van een organisatie worden onderscheiden. Wanneer naar de *formele kenmerken* van publieke organisaties wordt gekeken, blijkt overduidelijk dat de gemeente Rotterdam een publieke organisatie is: het is een overheidsorganisatie, de inkomsten zijn afkomstig van de overheid en de gemeenteraad heeft binnen de organisatie het hoogste gezag waarmee dus sprake is van politiek gezag (gebaseerd

op Rainey, 2003). Maar er kunnen grote verschillen bestaan binnen de categorie publieke organisaties. Zo kunnen publieke organisaties bijvoorbeeld meer private doelstellingen hebben en een meer ‘privaat’ identiteitsbesef, en andersom kunnen private organisaties een meer ‘publiek’ identiteitsbesef hebben (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Vandaar dat het relevant is om te bekijken in hoeverre de gemeente Rotterdam naast formele publieke kenmerken ook een publieke identiteit kent. Gawthrop (in Noordegraaf & Teeuw, 2003) onderscheidt publieke en private identiteiten aan de hand van vier bepalende dimensies: “idee van doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd en orde”(p. 6). Het *idee van doelgerichtheid* is publiek wanneer deze *theologisch* is, dat wil zeggen gericht op het verwezenlijken van een hoger doel (Noordegraaf & Teeuw, 2003). De visie van de gemeente Rotterdam is hiervan een goed voorbeeld:

“Wij staan voor Rotterdam.

Internationale, dynamische en moderne havenstad aan de Maas. Stad met lef, vernieuwend en ondernemend. Een stad waar grote uitdagingen ons vragen om heldere keuzes en gedurfde oplossingen.

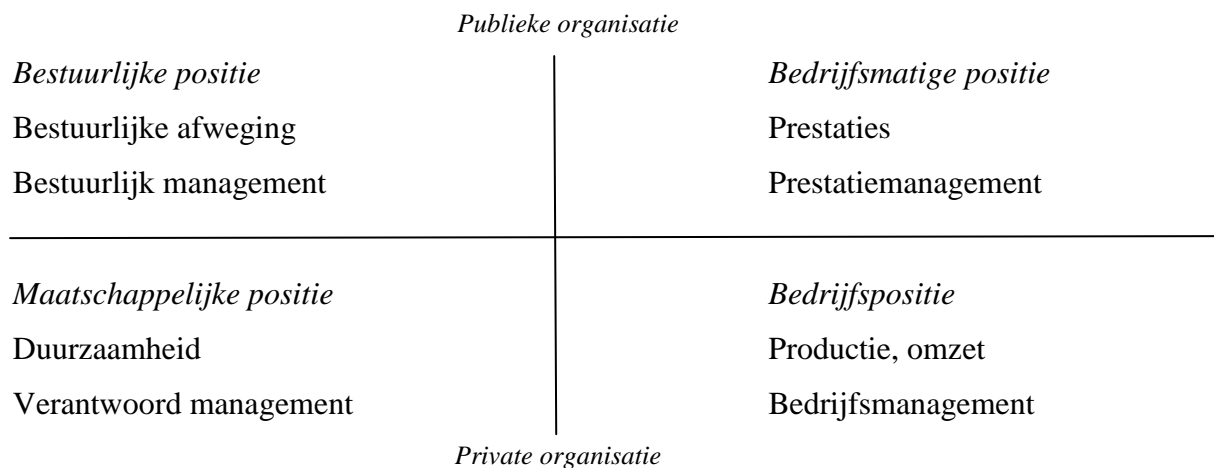
Wij geven Rotterdammers ruimte en vertrouwen om verantwoordelijkheid te nemen voor zichzelf en de stad. Rotterdammers die ons nodig hebben, kunnen op ons rekenen. We versterken en versnellen initiatieven in de samenleving en werken samen aan resultaat.

Dit is de Rotterdamse Aanpak.” (Gemeente Rotterdam, 2013b, p. 1)

Uit de visie blijkt duidelijk dat de gemeente Rotterdam een hoger doel nastreeft op lange termijn (kenmerkend voor een publieke identiteit), en geen operationeel doel gericht op de korte termijn wat een private identiteit kenmerkt (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Ook het *idee van oorzakelijkheid* is publiek, namelijk *holistisch*: de werkelijkheid wordt gezien als een complex systeem van onderlinge afhankelijkheden (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Dit is uiteraard het geval voor de gemeente Rotterdam met haar vele stakeholders waar (politieke) handelingen en beslissingen de organisatie en haar omgeving over en weer beïnvloeden. Tevens is de opvatting over het *idee van tijd* publiek, namelijk *dynamisch*. Zowel de toekomst als het verleden spelen een rol bij overwegingen die worden gemaakt binnen de gemeente (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Tot slot voldoet de gemeente Rotterdam ook aan de vierde genoemde publieke dimensie, de *opvatting van orde* is *horizontaal* wat betekent dat relaties niet als superieur-ondergeschikt worden gelabeld, maar dat relaties worden gekenmerkt door wederzijdse afhankelijkheid (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Zo wordt bijvoorbeeld vergaderd met diverse (interne en externe) belangengroepen om draagvlak te creëren voor beslissingen

om deze uiteindelijk te kunnen implementeren. Kortom, op basis van deze vier dimensies kan worden gesteld dat de gemeente Rotterdam een volledige publieke identiteit kent.

Noordegraaf en Teeuw (2003) onderscheiden vervolgens vier organisatorische posities wanneer de formele kenmerken en identiteit losgekoppeld worden. Deze vier posities zijn weergegeven in onderstaand Figuur waarbij de horizontale lijn van links naar rechts een publieke versus private identiteit weergeeft, en de verticale lijn zoals aangegeven een publieke of private organisatie.



Figuur 1. Vier organisatorische posities (Noordegraaf & Teeuw, 2003).

Organisaties kunnen zich door de tijd heen voortbewegen binnen dit raster. Wanneer de gemeente Rotterdam wordt gepositioneerd aan de hand van bovenstaande formele en identiteitskenmerken is duidelijk dat de gemeente Rotterdam een *bestuurlijke positie* kent. De politiek is bepalend voor de organisatie en politiek-bestuurlijk management staat dan ook centraal binnen de gemeente. Deze bestuurlijke positie zal de gemeente Rotterdam niet verliezen aangezien bestuurlijke afwegingen altijd zullen moeten worden gemaakt en bestuurlijk management altijd zal moeten worden toegepast. Echter wanneer het centrale vraagstuk en de huidige (proces)ontwikkelingen binnen de gemeente Rotterdam worden meegenomen, wordt duidelijk dat er een beweging zichtbaar is richting een meer *bedrijfsmatige positie*. Zo is er in de organisatie expliciete aandacht voor sturen op resultaat en (het ontwikkelen van) prestatie indicatoren, wat dus een beweging richting prestatimanagement is. Ook ligt de nadruk op effectiviteit en efficiëntie van processen in de gehele organisatie, waaruit een meer bedrijfsmatigere aanpak en werkwijze blijkt. Alhoewel een verschuiving richting een *bedrijfsmatige positie* plaatsvindt blijft bestuurlijk management altijd aan de orde van de dag. De gemeente Rotterdam zal zich dus niet volledig gaan richten

op prestatie- in plaats van bestuurlijk management en wordt dus nog steeds gekenmerkt door een *bestuurlijke positie*.

Publieke en private dimensies zijn ook zichtbaar in het onderzoeksvraagstuk. Prestaties staan in dit onderzoek centraal en het onderzoek wordt uitgevoerd in het kader van een meer bedrijfskundige benadering van HRM, namelijk het inzichtelijk maken van verbanden tussen HRM en prestaties. Dit impliceert dus een sterke bedrijfsmatige dimensie van het onderzoeksvraagstuk. De publieke dimensie van dit vraagstuk moet echter niet worden onderschat. Prestaties verwijzen namelijk naar public service performance waarmee een hoger, langere termijn doel wordt nagestreefd: het (blijven) bieden van kwalitatief goede dienstverlening en service aan inwoners van de gemeente Rotterdam. Daarnaast is het onderzoek niet uitgevoerd met het (private) doel om medewerkers af te kunnen rekenen op hun prestaties, of om financieel betere resultaten te halen. De dienstverlening wordt aan de inwoners verricht vanuit een publiek, en geen privaat oogpunt. Ook voor het centrale vraagstuk geldt dus dat deze binnen de publieke *bestuurlijke positie* valt, in de richting van een meer *bedrijfsmatige positie*.

In hoeverre is sociale legitimiteit een doelstelling van het HR-beleid van de gemeente Rotterdam en specifiek van het onderzoeksvraagstuk?

In de voorgaande paragraaf is de publieke dimensie van het centrale vraagstuk en de gemeente Rotterdam als organisatie aan bod gekomen. Alvorens in deze paragraaf wordt beoordeeld in hoeverre sociale legitimiteit een doelstelling is van het HR-beleid en het onderzoeksvraagstuk, is het relevant om inzichtelijk te maken hoe HR-beleid van de gemeente Rotterdam tot stand komt in de maatschappelijke en bestuurlijke omgeving waarin de organisatie zich bevindt.

Vanuit de omgeving zijn er diverse actoren die allen invloed uitoefenen op het HR-beleid. Paauwe (in Paauwe, 2004) ontwikkelde een model waarin de belangrijke rol van de context bij het vormen van HR-beleid duidelijk wordt, en waarbij twee grote invloeden vanuit de omgeving worden onderscheiden. Enerzijds wordt het HR-beleid mede bepaald door de product-, markt en technologische (PMT) context, bijvoorbeeld door de vraag vanuit de omgeving naar efficiëntie, effectiviteit, flexibiliteit, kwaliteit, innovatie en competitie (Paauwe, 2004). Dit is bij de gemeente Rotterdam te herkennen in de aandacht voor efficiëntie en effectiviteit binnen de gehele organisatie en aan het belangrijke speerpunt 'flexibiliteit van de organisatie' van het HR-beleid. Anderzijds heeft ook de sociaal-politieke, culturele en wettelijke (SCW) context een impact op de vorming van het HR-beleid (Paauwe,

2004). Zo is in Rotterdam de politiek bepalend voor de koers die de gemeente inzet, ook op het gebied van personeel waarvan de huidige krimp een goed voorbeeld is. Daarnaast speelt de cultuur een rol bij de totstandkoming van het HR-beleid en de invulling hiervan. Om als organisatie bijvoorbeeld flexibeler te gaan functioneren zal dit een verandering te weeg moeten brengen bij het (huidige) personeel en in de cultuur waarin het normaal is om lange tijd eenzelfde functie op eenzelfde plek uit te voeren. Verder dient de gemeente zich uiteraard te houden aan de geldende wet- en regelgeving, ook op het gebied van personeel.

Vanuit de SCW context zijn eerlijkheid en sociale legitimiteit volgens Paauwe (2004) belangrijke waarden die het HR-beleid en de vorming van het beleid beïnvloeden. Eerlijkheid verwijst naar een juiste/eerlijke balans in de uitwisselingsrelatie tussen de organisatie en het individu (Paauwe, 2004). Sociale legitimiteit verwijst op macro-niveau naar de legitimiteit van een organisatie richting de buitenliggende omgeving en op micro niveau naar de legitimiteit van de organisatie richting haar eigen medewerkers, ook wel ‘eerlijkheid richting medewerkers’ genoemd (Boselie, 2010). Paauwe (in Paauwe, 2004) benadrukt het belang van relationele rationaliteit, dat wil zeggen het vaststellen van een duurzame en betrouwbare relatie met zowel interne als externe stakeholders en vandaar ook dat sociale legitimiteit belangrijk is. Maar in hoeverre is sociale legitimiteit ook een *doelstelling van het HR-beleid* binnen de gemeente Rotterdam en *van het huidige onderzoeksvraagstuk*? Op deze vragen zal nu achtereenvolgens worden ingezoomd.

De strategische HR-agenda en visie 2015 van de gemeente Rotterdam is gebaseerd op de volgende drie pijlers: ten eerste zowel in structuur als cultuur één concern zijn, ten tweede “flexibeler in kunnen spelen op vragen uit de samenleving, omdat we de juiste mensen op de juiste plek hebben, met de juiste kwaliteit en daarop pro-actief zullen kunnen sturen” en ten derde “dat de gemeente Rotterdam niet groter is dan echt nodig (alleen zelf doen wat we moeten of beter doen dan de markt en met een goede verhouding vast-flex)” (Gemeente Rotterdam, 2013a, p. 2). Vervolgens zijn een achttal thema’s benoemd waarvan de uitwerking de inhoud vormt voor de strategische HR-agenda, uiteenlopend van strategische personeelsplanning, gesprekscyclus, sturen op resultaat en leiderschap tot HR control (en Analytics) (Gemeente Rotterdam, 2013a).

Wanneer de HR strategie wordt bestudeerd in het licht van sociale legitimiteit blijkt dat de gemeente Rotterdam aandacht heeft voor afstemming aan de omgeving door te streven naar een flexibelere organisatie die in kan spelen op vragen uit de samenleving. Tevens wil de gemeente Rotterdam ook alleen zelf doen wat zij beter kan dan de markt ten behoeve van de inwoners van de gemeente. Hieruit wordt duidelijk dat er aandacht is voor sociale legitimiteit

in de HR strategie. Echter is een belangrijke achterliggende gedachte voor de HR strategie naar mijn idee efficiëntie en effectiviteit, en worden bijvoorbeeld taken om die reden afgestoten en niet alleen omdat de gemeente die niet beter dan de markt kan uitvoeren. Vandaar dat het de vraag is of sociale legitimiteit een doel op zich is van het HR-beleid.

Om tot een antwoord te komen op de vraag of sociale legitimiteit een doelstelling is van het centrale vraagstuk (de relatie tussen peoplemanagement en public service performance) geldt eenzelfde afweging. Enerzijds kan worden gesteld dat sociale legitimiteit een doel is in dit vraagstuk omdat het onderzoek zich focust op het ondersteunen van medewerkers om hun werk beter uit te kunnen voeren, en dus betere dienstverlening te bieden aan inwoners (public service performance) van de gemeente Rotterdam. Het ondersteunen van medewerkers in hun werk kan namelijk gezien worden als ethisch verantwoord handelen richting de medewerkers, waaruit dus kan worden opgemaakt dat sociale legitimiteit een doel is van dit vraagstuk. Anderzijds is, net als bij de HR strategie, effectiviteit (en mogelijk efficiëntie) een belangrijke achterliggende gedachte van het onderzoek naar de relatie tussen peoplemanagement en public service performance. Verder wordt het onderzoek binnen de gemeente Rotterdam uitgevoerd in het kader van een meer bedrijfsmatige vorm van HRM. Dit impliceert een bedrijfsmatig doel, meer dan dat sociale legitimiteit een doelstelling is in het onderzoek naar de relatie tussen peoplemanagement en public service performance. Dit maakt duidelijk dat ook met betrekking tot het centrale vraagstuk het dus de vraag is in hoeverre sociale legitimiteit daadwerkelijk een doel op zich is.

Concluderend – Eigen oordeel over de publieke dimensie van het onderzoeksvraagstuk en het beleid van de gemeente Rotterdam

Uit bovenstaande paragrafen wordt het spanningsveld tussen meer private overwegingen enerzijds, en meer publieke doelen anderzijds zichtbaar in zowel het beleid en uitvoering. Dit maakt het lastig om beoordelen in hoeverre het beleid van een organisatie daadwerkelijk publiek is en in hoeverre sociale legitimiteit daadwerkelijk een doelstelling is van het HR-beleid en het centrale vraagstuk. Wat wel overduidelijk zichtbaar is, is de publieke dimensie van het centrale vraagstuk. Zo wordt het onderzoek ten eerste uitgevoerd in een publieke organisatie. Ten tweede kan op basis van het inzicht van het huidige onderzoek public service performance worden verbeterd, waarmee een hoger doel wordt nagestreefd op lange termijn, namelijk: het (blijven) bieden van kwalitatief goede dienstverlening richting de inwoners van de gemeente. Alhoewel het onderzoek wordt uitgevoerd in het kader van een meer bedrijfsmatige vorm van HRM binnen de gemeente, heeft het onderzoek niet als (private) doel

medewerkers af te rekenen op hun prestaties, of meer financiële voordelen te behalen maar is het gericht op het ondersteunen van medewerkers in uitvoering van hun werk. Naar mijn idee wordt het centrale vraagstuk dus voornamelijk gekenmerkt door een publieke dimensie.

De publieke dimensie van het beleid dat de gemeente Rotterdam voert is ook goed zichtbaar. Uit de visie van de gemeente Rotterdam blijkt duidelijk dat de organisatie een publieke identiteit kent en publieke doelen nastreeft. Daarnaast wordt het beleid in hoofdlijnen volledig bepaald door de politiek (zowel vanuit Den Haag als door de gemeenteraad en het bestuur van de gemeente) en kent dit dus een grote publieke dimensie. In de uitvoering wordt duidelijk dat ook een bedrijfsmatige aanpak terug te zien is bij de gemeente, zoals het streven naar efficiëntie, effectiviteit en een flexibelere organisatie. Maar overall wordt mijns inziens het beleid van de gemeente Rotterdam, net als het centrale vraagstuk meer gekenmerkt door publieke dimensies dan door private.

Referenties

- Boselie, P. (2010). *Human Research Management: A balanced Approach*. McGraw-Hill Higher Education (UK).
- Gemeente Rotterdam (2013a). *Notitie Strategische HR-agenda, uitvoering en planning*. Rotterdam: Gemeente Rotterdam.
- Gemeente Rotterdam (2013b). *De Rotterdamse Aanpak: Wat is het?* Rotterdam: Gemeente Rotterdam.
- Noordegraaf, M. & Teeuw, M. (2003). Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector. *Bestuurskunde*, 12, 1, 2-13.
- Pauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long Term Viability*. New York, NY: Oxford University Press.
- Rainey, H. G. (2003). What makes public organizations distinctive. In *Understanding and managing public organizations* (pp. 55-78). San Francisco, CA: Jossey-Bass.