

Universiteit Utrecht



DE ROL VAN DE PERSOONLIJKE
WAARDEN VAN MEDEWERKERS
BINNEN DE VERANTWOORDE
ONDERNEMING

Masterscriptie Strategisch Human Resource
Management

Colofon

Auteur

Carlo Velthuijs

Studentnummer 3965333

c.velthuijs@students.uu.nl

Opleiding

Master Strategisch Human Resource Management Faculteit Recht, Economie, Bestuur
en Organisatie (USBO) Universiteit Utrecht

Begeleiding

1^e beoordelaar & begeleider: Wouter Vandenabeele

2^e beoordelaar: Mandy van der Velde

Voorwoord

Beste Lezer,

In het laatste jaar van de Bachelor Bestuurs- en Organisationswetenschappen koos ik voor de leerkring HRM. Wat mij het meeste aansprak aan deze richting was de mogelijkheid om maatschappelijke problemen te onderzoeken, zonder gebonden te zijn aan de context van de publieke sector. Dit heb ik in mijn bachelor scriptie vormgegeven in de vorm van een onderzoek naar het aannemen en het behouden van medewerkers met een beperking bij de Albert Heijn. Na mijn Bachelor heb ik een half jaar werk gecombineerd met een reis naar verschillende landen in Zuid-Amerika. Aan het einde van dat jaar zag ik, om eerlijk te zijn, een beetje op tegen het beginnen van mijn master en het aankomende studie jaar. Vanaf de eerste week was dit voorbij. Het jaar is voorbij gevolgen en met dank aan de docenten en mijn collega studenten heb ik het ervaren als een leerzaam en vooral leuk jaar.

Uiteraard wil ik dit voorwoord ook gebruiken om mijn begeleider, Wouter Vandenaabeele, in het bijzonder te bedanken. In een scriptie waarin 'fit' een belangrijke rol heeft gespeeld kan ik haast niet anders dan in mijn voorwoord gebruik maken van de term 'student-begeleider fit'. Ik denk dat daar in dit geval zeker sprake van was. Ik zou de samenwerking beschrijven als ontspannen, kritisch en met druk op de juiste momenten. Ook heeft Wouters kritische blik mij heeft uitgedaagd om mij niet neer te leggen bij resultaten die tegen de verwachting in druisten en stimuleerde mij om hier verdere analyse op los te laten. Ongetwijfeld bestaat er een nummer van Bad Religion die precies dit voorwoord beter had kunnen omschrijven. Ook voor die muzikale inspiratie, bedankt.

Ook wil ik vrienden, collega-studenten, en familie bedanken voor de hulp bij mijn scriptie, in welke vorm dat ook is geweest.

Hierbij dan het resultaat van het afgelopen half jaar: mijn masterscriptie naar Public Service Motivation en MVO-beleid in de private sector.

Veel leesplezier.

Samenvatting

Doel

In dit onderzoek is de relatie tussen Public Service Motivation (PSM) en de bereidheid van medewerkers uit de private sector om bij te dragen aan het MVO-beleid onderzocht. Daarbij is ook gekeken naar de rol van de attributies die medewerkers maken over het 'waarom' achter het MVO-beleid.

Theorie

Op basis van eerder onderzoek naar PSM en veel gebruikte uitkomstvariabelen wordt verwacht dat PSM een positief effect heeft op de bereidheid om bij te dragen aan het MVO-beleid. MVO-literatuur en theorie over HR-attributies worden gecombineerd om twee verschillende opvattingen kaders te omschrijven: de business case attributies en de public value attributies. Op basis van person-job fit theorie wordt verwacht dat het hebben van public value attributies ten aanzien van het MVO-beleid de relatie tussen PSM en bereidheid zal versterken.

Methoden

Er is gebruik gemaakt van een kwantitatieve onderzoeksopzet. Aan de hand van een online survey hebben 167 respondenten uit de private sector mee gewerkt aan het onderzoek. Drie moderatieanalyses zijn uitgevoerd met verschillende afhankelijke variabelen: bereidheid om bij te dragen aan het MVO-beleid in het algemeen, op het gebied van duurzaamheid en op het thema medewerker welzijn. In het laatste geval bleek aanleiding te zijn om dieper in te gaan op de verschillende dimensies van PSM. Daarvoor is nog vier keer een moderatieanalyse uitgevoerd, voor elke afzonderlijke dimensies van PSM.

Conclusie/discussie

Er lijkt binnen de steekproef voldoende bewijs te zijn om vast te stellen dat PSM inderdaad een positieve rol speelt in de bereidheid van medewerkers om bij te dragen aan het MVO-beleid. Door beperkingen in de methode is verdere generalisering lastig. Voor de modererende rol van HR-attributies is geen significant bewijs gevonden. In tegenstelling tot de verwachting, werd gevonden dat de HR-attributies de relatie tussen PSM en de bereidheid niet versterkte maar er juist voor zorgde dat er nauwelijks meer sprake was van een effect. Een mogelijke verklaring kan worden gezocht in de mogelijkheden die medewerkers zien om bij te dragen aan het MVO-beleid. In toekomstig onderzoek zou verbetering van de generaliseerbaarheid en robuustheid van het model centraal moeten staan. Voor organisaties in de praktijk die met een MVO-beleid bezig zijn is duidelijk geworden dat MVO-thema's in beperkte mate herkend worden, dat medewerkers diverse argumenten zien voor het MVO-beleid, dat deze argumenten elkaar niet uitsluiten en dat er een goede kans is dat de persoonlijke waarden van medewerkers van belang zijn voor het slagen van het MVO-beleid.

Sleutelwoorden: PSM, MVO-beleid, HR-attributies, person-job fit.

Inhoud

Auteur	2
Opleiding	2
Voorwoord	3
Samenvatting	4
1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Wetenschappelijke relevantie	9
1.3 Maatschappelijke relevantie	10
1.4 Praktische relevantie	11
1.5 Onderzoekscontext	12
1.6 Hoofdvraag & leeswijzer	14
2. Theoretisch Kader	15
2.1.1 MVO-beleid	15
2.1.2 Het beleidsproces	16
2.1.3 Bereidheid om een actieve bijdrage te leveren	17
2.2 Public Service Motivation	18
2.3 HR-attributies	20
2.3.1 Business Case benadering & Public Value benadering	21
2.3.1.1 Business case benadering	22
2.3.1.2 Public value benadering	22
2.4 Interactie-effect tussen PSM en HR-attributies	23
2.5 onderzoeksmodel	24
3 Methoden	25
3.1 Leeswijzer	25
3.2 Onderzoeksopzet	25
3.3 Onderzoekspopulatie	25
3.4 Analyse	26
3.4.1 Factoranalyses	26
3.5 Meetinstrumenten	27
3.5.1 HR-attributies	28
3.5.2 HR-attributies over MVO in het algemeen	28
3.5.3. HR-attributies per thema	29
3.5.4 PSM	31

3.5.5	Bereidheid om een bijdrage te leveren.....	33
3.5.6	Bereidheid tot bijdrage aan het MVO-beleid in het algemeen.....	33
3.5.7	Bereidheid tot bijdrage aan MVO per thema	34
3.5.8	Controlevariabelen.....	35
4.	Resultaten	36
4.1	Beschrijvende statistiek	36
4.2	Correlaties	37
4.3	Moderatieanalyse.....	41
4.3.1	MVO-beleid in het algemeen.....	41
4.3.2	Duurzaamheidsbeleid	44
4.3.3	Beleid omtrent medewerker welzijn	46
4.3.3.1	.1 Attraction to public participation.....	48
4.3.3.1	.2 Commitment to public values	50
4.3.3.1	.3 Compassion	52
4.3.3.1.4	Self-sacrifice.....	52
5.	Discussie	56
5.1	Uitkomsten	56
5.1.1	Hoofdvraag en hypotheses.....	56
5.1.2	Overige bevindingen	58
5.2	Relevantie	59
5.3	Beperkingen	60
5.4	Aanbevelingen	61
5.4.1	Vervolgonderzoek.....	61
5.4.2	Aanbevelingen voor de praktijk	62
	Literatuur	63
	Bijlage 1: Factoranalyse attributies	69
	Bijlage 2: Factoranalyse bereidheid	70
	Bijlage 3: Vragenlijst	71

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Door de terugtrekkende overheid ontstaat een beroep op de maatschappelijke verantwoordelijkheid van private organisaties. Mann (2006) stelt dat de grenzen tussen publiek en privaat aan het veranderen zijn. In de jaren zeventig kwam er steeds meer kritiek op de verzorgingsstaat en ging de expansie van de verzorgingsstaat over in beheersing van de verzorgingsstaat (Bovens et al., 2007). De Nederlandse overheid ontwikkelde zich van gouvernement naar gouvernance, van bestuurscentrum naar netwerkpartij.

De terugtrekkende overheid is ook terug te vinden in het politiek discours. In de troonrede van 2013 stelde de koning van Nederland vast dat onze verzorgingsstaat langzaam maar zeker over gaat in een participatiesamenleving (Rijksoverheid, 2017). De overheid schuift hiermee taken van zich af en neemt vooral een faciliterende rol op zich. Met de keuze voor een participatiesamenleving verschuift een deel van het maatschappelijke beleid naar andere onderdelen van de maatschappij. De overheid doet hierbij een beroep op burgers, het maatschappelijke middenveld maar zeker ook op de organisaties in de private sector.

Ook Steen (2008) bespreekt de vervagende grenzen tussen publiek en privaat. Naast bovenstaande ontwikkelingen is er sprake van toegenomen aandacht voor sociale verantwoordelijkheid, verantwoording en integriteit binnen de private sector (p.204). Voor private organisaties bestaan er verschillende argumenten om deze rol ook daadwerkelijk te pakken. Zadek (2000) beschrijft het verbeteren van de reputatie, verhogen van opbrengsten of verlagen van kosten, het voldoen aan een bredere strategische doelstelling en het leren, innoveren en managen van risico's als belangrijkste argumenten om met MVO-beleid aan de gang te gaan. Carroll & Shabana (2010) herkennen daarnaast het idee dat voor sommige organisaties het simpelweg wordt gezien als 'het juiste om te doen' (2010, p.92).

Met welke motivatie dan ook, organisaties in de private sector lijken in bepaalde mate deze rol ook op zich te nemen. In groeiende mate wordt beschreven dat, bijvoorbeeld door het opkomen van de Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) beweging, naast financiële doelen ook bredere maatschappelijke doelen worden nagestreefd door bedrijven (Beer, Boselie & Brewster, 2015). Voorbeelden hiervan zijn bedrijven die doelstellingen stellen op het gebied van duurzaamheid, fair-trade producten of zich specifiek richten op de onderkant van de arbeidsmarkt. Mackey & Sisodia beschrijven dit als "conscious business" of "conscious capitalism" (Mackey & Sisodia, 2013). Mogelijk kan dit worden gezien als een ontwikkeling naar 'not-just-for-profit' ondernemingen die bredere doelen stellen en naast financiële doelen ook maatschappelijke of individu gerelateerde doelen nastreven (Beer et al., 2010). In dit onderzoek wordt gekeken naar de medewerkers van private organisaties die bezig zijn met Corporate Social Responsibility (CSR) of Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). CSR wordt vanuit de (vaak Engelstalige) literatuur vaker als term gebruikt, MVO wordt vooral in de praktijk gebruikt. In dit stuk wordt vanaf nu alleen nog de term MVO gebruikt.

MVO-beleid daagt private organisaties uit om zich bezig te houden met een vraag die in de publieke sector al veel langer gesteld wordt: op welke manier kunnen medewerkers worden gestimuleerd om een bijdrage te leveren aan maatschappelijke doelen? Binnen de publieke sector wordt vaak gebruik gemaakt van het concept Public Service Motivation (PSM) om de persoonlijke waarden van mensen in kaart te brengen. Steen (2008) beschrijft hoe, zelfs als wordt aangenomen dat het voor mensen met een hoge PSM waarschijnlijker is om te gaan werken bij een publieke organisatie, er nog steeds mensen werken bij private organisaties die dezelfde motivatie ook hebben. Daar wordt nog aan toegevoegd dat:

‘especially in organizations whose prevailing incentives at first sight do not seem to fit in with public service motives, the presence of highly public service-motivated employees can make a difference in terms of the firm taking up its social responsibility’ (Steen, 2008, p.211).

Public Service Motivation kan dus een belangrijke rol spelen in het wel of niet slagen van de MVO-doelstellingen van private organisaties. De doorwerking van PSM op de organisatieprestaties is echter niet onomstreden. Door verschillende auteurs wordt benadrukt dat het concept PSM moet worden onderzocht in combinatie met de context (Steijn, 2008). Het idee dat er een vorm van congruentie of ‘fit’ moet zijn tussen de wensen van individuen en de mogelijkheden vanuit de organisatie is dan ook niet nieuw (Steijn, 2008).

In de PSM-literatuur wordt de samenhang tussen PSM en de context vaak onderzocht aan de hand van een uitwerking van person-environment fit (Bijvoorbeeld: Leisink & Steijn, 2009; Van Loon et al., 2015a; Van Loon et al., 2016). Kristof-Brown et al. (2005) beschrijven een goede person-environment fit als belangrijke factor bij verschillende uitkomst variabelen. De verschillende soorten ‘fit’ die zij onderscheiden zijn person-job fit, person-organisation fit, person-group fit en person-supervisor fit. In dit onderzoek wordt gekeken naar de Person-job fit. Person-job fit omschrijft de mate waarin persoonlijke overtuigingen terugkomen in het werk (Kristof-Brown et al., 2005).

Person-job fit is van belang in dit onderzoek omdat PSM zal worden onderzocht in een context waar een maatschappelijke bijdrage niet altijd vanzelfsprekend is. Public Service Motivation blijkt vooral een positieve kracht te zijn wanneer medewerkers ook het gevoel hebben dat zij in hun werk bijdragen aan de maatschappij (Bright, 2008; Van Loon et al., 2015 a; Van Loon et al., 2016). Iemand met de meest vooruitstrevende waarden en MVO-ambities zal alsnog weinig betekenen voor de organisatie wanneer deze persoon niet het gevoel heeft iets met de ambities te kunnen doen.

De medewerker moet dus naast zijn eigen overtuigingen, ook het idee hebben dat het MVO-beleid aansluit op deze overtuigingen. Daarom is het belangrijk om, naast PSM, ook te kijken naar een concept dat de visie van de medewerker op het MVO-beleid kan weergeven. In dit onderzoek wordt de visie van de medewerker op het MVO-beleid bestudeerd aan de hand van een uitwerking van HR-attributies.

Nishii en Wright (2013) beschrijven hoe medewerkers beleid ervaren en hoe dit kan verschillen van het beleid zoals het door de beleidsmakers is bedacht en uitgezet. Een vorm van medewerkerspercepties zijn de attributies die zij maken over het 'waarom' van (HRM-)beleid (Nishii, Lepak, Schneider, 2008). Nishii et al (2008) beschrijven hoe positieve attributies tot positieve organisatieprestaties leiden en negatieve attributies tot negatieve organisatieprestaties. Het bedachte beleid kan dus negatief uitwerken wanneer medewerkers het aan negatieve assumpties ophangen.

In dit onderzoek worden de attributies die medewerkers maken over het MVO-beleid gekoppeld aan twee verschillende soorten argumenten. Verschillende argumenten uit de MVO-literatuur (Graafland et al., 2012; Carroll & Shabana, 2010; Campbel, 2007; Zadek, 2000) zijn ingedeeld in twee benaderingen van MVO-beleid. Bij de ene benadering is het MVO-beleid een instrument om organisatie doelstellingen te bereiken, bij de andere benadering is het MVO-beleid een doel op zich en is de maatschappelijke impact de hoofduitkomst. In dit onderzoek wordt onderzocht of het verschil in benadering ook het verschil in 'fit' met PSM kan verklaren.

In dit onderzoek wordt gekeken naar de bereidheid van medewerkers om bij te dragen aan het MVO-beleid. Daarbij wordt gekeken naar de rol van persoonlijke waarden aan de hand van het concept PSM en worden medewerkerpercepties bekeken aan de hand van HRM-attributies. Hierbij wordt de samenhang tussen PSM en de bereidheid tot bijdrage aan het MVO-beleid geanalyseerd even als de modererende rol van HR-attributies hierbij. Onderzocht wordt of door het ontstaan van een fit tussen persoonlijke waarden en die van de organisatie, de bereidheid van medewerkers sterker verklaard kan worden dan door de losse factoren. Nu zal worden stil gestaan bij de wetenschappelijke, maatschappelijke en praktische relevantie van dit onderzoek.

1.2 Wetenschappelijke relevantie

In de eerste plaats is dit onderzoek relevant omdat het ingaat op, de nog onderbelichte, maatschappelijke kant van private organisaties en hun MVO-beleid. Zoals Mann (2006) beschrijft verschuiven de grenzen tussen publiek en privaat. De concepten 'conscious buisiness' (Mackey & Sisodia, 2013) en de ontwikkeling naar 'not-just-for-profit' ondernemingen (Beer et al., 2010) beschrijven hoe private organisaties proberen sociale impact te creëren. Dit zijn indicaties dat concepten als PSM relevant zijn om in deze context te gaan onderzoeken en dat de relevantie van deze begrippen in de toekomst alleen nog maar groter zou kunnen worden. Beer et al. (2010) bevestigen dit door te stellen dat er onderzoek nodig is naar het effect van HRM op medewerkers en maatschappelijk welzijn, hoe een maatschappelijke doelstelling de capaciteit van organisaties om medewerkers aan te trekken en betrokken te houden veranderd en hoe organisaties met de verandering van doelstellingen om kunnen gaan (Beer et al., 2010). Dit onderzoek speelt hierop in door te kijken naar de factoren die belangrijk kunnen zijn voor het slagen van het MVO-beleid van private organisaties.

Daarnaast is dit onderzoek wetenschappelijk relevant doordat PSM binnen de private sector wordt bestudeerd. Hoewel Public Service Motivation in private organisaties wel een rol lijkt te spelen (Van Loon, 2014; Steen, 2008) is de werking van PSM in deze

sector nog onderbelicht. In dit onderzoek wordt de stelling aangegaan dat net als in de publieke sector, er in de private sector werkzaamheden zijn waarbij maatschappelijke waarde wordt gecreëerd en waarbij medewerkers het gevoel hebben met hun werk bij te dragen aan maatschappelijke doelen. Daarom is het relevant om PSM ook in een private context te bestuderen.

Ook zijn contextvariabelen in de PSM-literatuur nog onderbelicht. Uit onderzoek van Van Loon, Kjeldsen, Andersen, Vandenabeele en Leisink (2016) en Van Loon et al. (2015) blijkt dat de positieve invloed van PSM sterk afhankelijk is van de organisatiecontext en de werkcontext. Perry, Hondegem & Wise (2010) benoemen nadrukkelijk het gebrek aan aandacht dat er tot op heden is geweest voor context factoren. Dit onderzoek bouwt daarop voort door verder in te gaan op de literatuur met betrekking tot person-job fit en PSM.

Ook wordt met dit onderzoek een bijdrage geleverd aan bestaande literatuur over HR-attributies en MVO-argumenten door de HR-attributies over het MVO-beleid te onderzoeken. Boxall & Purcell beschrijven de percepties en reacties van medewerkers als van doorslaggevend op de uiteindelijke prestaties, hoewel deze factoren nog weinig onderzocht worden (2016, p. 174). Nishii, Lepak & Schneider (2008) brengen met het concept "HR-attributies" in kaart hoe percepties van medewerkers doorwerken in organisatieprestaties. In voorgaand onderzoek zijn vooral attributies bestudeerd met betrekking tot 'typische' HRM-beleidsvelden zoals training, werving en selectie, beloning of begeleiding (Nishii et al., 2008; Van de Voorde & Beijer, 2015; Chen & Wang, 2014). In dit onderzoek wordt een nieuw beleidsveld onderzocht: het MVO-beleid. Door attributies over MVO-beleid te onderzoeken wordt niet alleen een bijdrage geleverd aan de attributie-literatuur maar wordt ook meer duidelijk over de argumenten voor MVO-beleid, een belangrijk thema binnen de MVO-literatuur (Graafland et al., 2012; Carroll & Shabana, 2010; Campbel, 2007; Zadek, 2000).

De HR-attributies worden niet alleen onderzocht met betrekking tot een nieuw beleidsterrein, ook de uitwerking van de attributies is opnieuw geoperationaliseerd. Als laatste is dit onderzoek dan ook wetenschappelijk relevant door de uitwerking van HR-attributies in de twee verschillende benaderingen: De business case benadering en de Public Value benadering. HR-attributies zijn in verschillende onderzoeken, op verschillende manieren uitgewerkt (Nishii et al., 2008; Van de Voorde & Beijer, 2015; Chen & Wang, 2014). Daarbij worden doorgaans negatieve en positieve assumpties onderscheiden. In dit onderzoek is voor het formuleren van deze attributies gekeken naar de verschillende argumenten in de MVO-literatuur. Deze argumenten zijn ingedeeld in twee verschillende benaderingen en vervolgens is getoetst of deze benaderingen inderdaad, net zoals bij eerdere uitwerkingen van HR-attributies, overeenkomen met positieve en negatieve attributies. Met het uitwerken van deze twee benaderingen is een poging gedaan om de bestaande literatuur verder te helpen en kaders te bieden voor MVO-argumenten.

1.3 Maatschappelijke relevantie

Inzichten uit dit artikel zijn niet alleen wetenschappelijk relevant, maar hebben ook een maatschappelijke relevantie. Inzichten over het succesvol implementeren van

MVO-beleid kunnen gebruikt worden om dit beleid succesvoller te implementeren. Dit kan voor private organisaties een extra argument zijn om een MVO-beleid te gaan voeren (Zadek, 2000). Dit is belangrijk voor de maatschappij als geheel doordat organisaties meer maatschappelijke waarde kunnen creëren. Onder aan de streep zorgt dit voor meer publieke waarde creatie. Bijvoorbeeld doordat medewerkers gezonder zijn, er werklozen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk komen, duurzaamheidsdoelstellingen kunnen worden gehaald, productie eerlijker wordt vormgegeven of doordat organisaties op een verantwoorde manier met hun omgeving omgaan.

Ook dragen inzichten uit dit onderzoek bij aan de maatschappelijke discussie over de terugtrekkende overheid, de participatiesamenleving en de rol van private organisaties. De vage en veranderlijke grenzen tussen privaat en publiek zoals Bovens et al. (2007) en Mann (2006) deze beschrijven vragen om meer kennis over de invulling van verantwoordelijkheden door private partijen. Zoals beschreven is er ruimte voor organisaties om zichzelf opnieuw uit te vinden en bredere doelen en prestaties te formuleren. Dit onderzoek test hoe de medewerkers van deze organisaties denken over deze doelen. Dat niet alleen, dit onderzoek geeft ook een indicatie van de motivatie van de medewerkers in deze sector om achter deze doelen te gaan staan.

In dit onderzoek komen diverse maatschappelijke thema's aan bod waarop organisatie MVO-beleid kunnen voeren. Met dit onderzoek zal blijken of medewerkers de thema's herkennen, of zij deze thema's belangrijk vinden en op welke thema's de medewerkers bereid zijn om een extra bijdrage te leveren. Dit inzicht is van belang voor alle betrokken aanjagers van deze thema's. Aan de hand van dit onderzoek kan worden gekeken waar draagvlak ligt en welke onderdelen van het MVO-beleid beter uitgelegd moeten kunnen worden.

Tot slot zal het relevant zijn om te zien op welke manier medewerkers binnen de private sector kijken naar het MVO-beleid van hun organisaties. In het onderzoek worden verschillende argumenten voor MVO-beleid tegenover elkaar gezet. Dit zal uiteindelijk helpen om in kaart te brengen hoe Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen het beste aan de man gebracht kan worden. Kan dit het beste door de organisatie voordelen te benadrukken of toch door een beroep te doen op ethische of morele argumenten?

1.4 Praktische relevantie

Naast een bijdrage aan de wetenschappelijke kennis en inzichten die voor de maatschappij als geheel van belang zijn, kan dit onderzoek voor de uitvoerders in de dagelijkse praktijk nuttige inzichten opleveren. Voor de organisaties in de sector zijn er drie belangrijke manieren waarop dit onderzoek relevant is.

Ten eerste doordat organisaties effectiever beleid kunnen voeren op hun MVO-doelstellingen. In groeiende mate worden maatschappelijke doelstellingen gesteld binnen de private sector (Beer et al., 2010). Een hoge bijdrage van medewerkers bij deze doelstellingen is gunstig voor de organisaties. In dit onderzoek wordt gekeken

welke factoren van invloed zijn op de bereidheid tot bijdrage aan MVO-beleid met de veronderstellingen dat dit zal doorwerken in groter succes van het MVO-beleid.

Als tweede is het relevant voor private organisaties om te weten of medewerkers in deze sector inderdaad het gevoel hebben dat zij maatschappelijke impact hebben met hun werk en of concepten als Public Service Motivatie ook in deze sector een rol spelen. Steen (2008) stelt dat zelfs wanneer het zo zou zijn dat medewerkers met een hoge Public Service Motivation vaker in de publieke sector zouden werken, er nog steeds medewerkers met een hoge PSM in de private sector terecht komen. Binnen de publieke sector wijst onderzoek op de positieve individuele prestatie uitkomsten van PSM (Andersen, Hensen & Pedersen, 2014; Bellé, 2013). Als PSM ook een rol blijkt te spelen binnen de private sector dan biedt dit werkgevers een nieuwe kans om de individuele prestaties van medewerkers te verbeteren. Organisaties kunnen dit inzicht gebruiken in het selecteren, motiveren en aansturen van werknemers.

Tot slot is het onderzoek voor de organisatie relevant doordat er inzicht ontstaat in de percepties van medewerkers over MVO-beleid. Hiermee kunnen managers in de private sector beter inschatten op welke manier zij MVO-beleid kunnen implementeren en hoe zij medewerkers kunnen enthousiasmeren om bij te dragen.

1.5 Onderzoekscontext

Het onderzoek is uitgezet onder respondenten die werkzaam zijn in Nederland bij private organisaties. In dit onderdeel van de inleiding worden relevante ontwikkelingen in deze context beschreven. Er wordt ingegaan op de terugtrekkende overheid en op de verschillende MVO-trends. Ook wordt er ingegaan op voorbeelden van afspraken waarbij de verantwoordelijkheden van private organisaties zijn vastgelegd.

Eerder werd in de aanleiding van het onderzoek de terugtrekkende overheid al beschreven. Sinds de jaren zeventig wordt de verzorgingsstaat in Nederland niet verder uitgebreid (Bovens et al., 2007). De overheid richtte zijn blik op nieuwe partners in de vorm van individuele burgers en de markt. Van deze partners wordt verwacht dat ze een eigen aandeel nemen in het oplossen van maatschappelijke vraagstukken of problemen (Oude Vrielink & Verhoeven, 2011). De overheid neemt hier een meer faciliterende rol bij in, in de literatuur wordt dit beschreven als governance of netwerkmanagement.

De veranderende verhoudingen tussen overheid, burgers en ondernemingen zijn typerend voor de Nederlandse context van dit onderzoek. Deze verhoudingen zijn ook terug te zien in de afspraken die de overheid maakt met ondernemingen.

Een goed voorbeeld hiervan is de participatie wet en de bijbehorende banenafpraak. Per 1 januari 2015 is in Nederland de participatie wet ingevoerd. Met deze wet wil de overheid meer mensen met een arbeidsbeperking aan het werk krijgen. De grootste veranderingen zijn dat enkel jongeren die nooit meer kunnen werken nog recht zullen hebben op een Wajong voorziening en dat de gemeenten verantwoordelijk worden voor de re-integratie van mensen die nog wel kunnen werken maar daarbij wel

ondersteuning nodig hebben. Naast het invoeren van deze wet is er een convenant afgesloten met werkgevers. Hierin is afgesproken dat werkgevers uit de private sector verantwoordelijk zijn voor het creëren van werkplekken voor 100.000 medewerkers die binnen de participatiewet vallen. De overheid creëert hiernaast zelf ook 25.000 banen. De gemaakte afspraken zijn niet geheel vrijblijvend, wanneer werkgevers er niet in slagen voldoende banen te creëren zal worden over gegaan op een quotumregeling waarbij werkgevers gedwongen worden een bepaald percentage medewerkers uit de doelgroep aan te nemen (rijksoverheid, 2017).

Ook internationaal worden afspraken gemaakt over de rol van bedrijven bij maatschappelijke doelen. Zo staat in het klimaatakkoord van Parijs onder andere dat alle betrokken partijen de plicht hebben om bijdrage aan de klimaatdoelstellingen vanuit de private sector te bevorderen (UNFCCC, 2015, p.08). Het Parijs-akkoord beschrijft voornamelijk gemeenschappelijke doelen, concrete invulling is opengelaten. Toch geeft het een weergave van de context van dit onderzoek. Internationaal lijkt te worden herkend dat er problemen bestaan die groter zijn dan landsbelang, waarbij organisaties in de private sector een rol moeten spelen bij de oplossing.

Dat er afspraken zijn gemaakt op het gebied van arbeidsparticipatie en klimaat laat al zien dat deze thema's op dit moment belangrijk worden gevonden. In het MVO-trendrapport van 2017 (MVO Nederland, 2017) worden andere trends in het MVO-beleid in Nederland weergegeven.

Een belangrijke trend is dat organisaties zich vaker richten op externe doelen. Dat wil zeggen, doelen die zijn opgesteld door organisaties als de Verenigde Naties of op basis van de klimaatafspraken in Parijs. Daarnaast stelt het rapport dat organisaties strenger worden: minder slecht zijn is niet meer goed genoeg. Ook wordt genoemd dat private organisaties in toenemende mate beoordeeld worden op moreel-ethische argumenten. In Nederland lijkt het imago en de mate waarin organisaties maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen sterk verbonden. Andere trends die genoemd worden zijn de toenemende kracht van lokale overheden, het overgaan van praten over duurzaamheid naar daadwerkelijk handelen en het verschuiven van markten door de toegenomen vraag naar verantwoorde producten en diensten.

Het rapport schetst voornamelijk positieve trends voor MVO in Nederland. Het rapport beschrijft een toename van aandacht voor MVO bij zowel organisaties als consumenten. Belangrijke thema's lijken zich daarbij veel te richten op duurzaamheid, goed werkgeverschap en inclusief ondernemen (MVO Nederland, 2017).

Er kan worden vastgesteld dat dit onderzoek wordt uitgevoerd in een context die volop in beweging is. In Nederland lijkt de overheid voor steeds meer verantwoordelijkheden een beroep te doen op de hulp van de private sector. Uit het rapport van MVO-Nederland blijkt dat organisaties daar ook in toenemende mate op inspringen, strenger worden en ook door het publiek worden afgerekend als zij dit niet doen. In sommige gevallen worden MVO-doelstellingen ook vastgelegd in (internationale) afspraken zoals bij de participatie wet of het klimaatakkoord van Parijs. Naast de afspraken die daarbij zijn gemaakt over inclusief ondernemen en duurzaamheid, zijn in Nederland

thema's als goed werkgeverschap, circulaire economie en welzijn van de omgeving belangrijke thema's.

1.6 Hoofdvraag & leeswijzer

Nieuwe verhoudingen tussen publieke en private sector vragen om meer onderzoek naar het MVO-beleid van private organisaties. Bij de bereidheid van medewerkers om een bijdrage te leveren aan dit MVO-beleid lijken PSM en HR-attributies een rol te kunnen spelen. Het is wetenschappelijk, maar ook maatschappelijk en praktisch relevant om de onderlinge relaties tussen deze concepten in beeld te krijgen. Dit resulteert in de volgende hoofdvraag;

In welke mate hangt Public Service Motivation samen met de bereidheid om bij te dragen aan MVO-beleid en in welke mate wordt deze relatie gemodereerd door MVO-attributies?

In het theoretisch kader zullen de hoofdconcepten van dit onderzoek eerst worden uitgewerkt en zullen de verwachte relaties worden beschreven. Vervolgens zal worden stilgestaan bij de onderzoeksmethoden. Hierna worden de resultaten gepresenteerd. Tot slot wordt de hoofdvraag beantwoord en worden implicaties en vervolgonderzoek besproken in de discussie.

2. Theoretisch Kader

In het theoretisch kader worden de belangrijkste concepten uitgewerkt en wordt de theoretische basis voor de hypothese beschreven. Als eerste wordt toegelicht wat wordt verstaan onder MVO, de plek in het beleidsproces wordt besproken en er wordt toegewerkt naar de afhankelijke variabele: bereidheid om bij te dragen aan MVO-beleid. Vervolgens wordt PSM toegelicht en wordt de verwachte relatie met de afhankelijke variabele beschreven. Daarna wordt de laatste variabele uitgewerkt: HR-attributies. De verschillende categorieën assumpties worden beschreven en aan de hand van de person-job fit theorie wordt de verwachte relatie tot de andere concepten beschreven. Tot slot is het complete model schematisch gepresenteerd.

2.1.1 MVO-beleid

De laatste decennia is het concept Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen sterk gegroeid in aandacht en significantie in zowel de academische wereld als in de praktijk (Carroll & Shabana, 2010). Een gedeelde opvatting achter MVO is dat ondernemingen, naast het maken van winst, verantwoordelijkheden hebben ten opzichte van hun werknemers, de gemeenschap en andere stakeholders, zelfs als het naleven van die belangen ten koste gaat van de winstdoelstelling (Carroll & Shabana, 2010). Carroll & Shabana (2010) beschrijven vier verschillende categorieën van verantwoordelijkheden: economische, juridische, ethische en filantropische verantwoordelijkheden. Economische en juridische verantwoordelijkheden kunnen worden gezien als verplichte verantwoordelijkheden, ethische verantwoordelijkheden kunnen worden gezien als verwachte verantwoordelijkheden en filantropische verantwoordelijkheden zijn voornamelijk gewenste verantwoordelijkheden (Carroll & Shabana, 2010).

Vanuit zowel de praktijk als de wetenschap zijn er verschillende definities voor MVO in omloop. Dahlsrud (2006) bespreekt de verschillende aspecten van 37 veel gebruikte definities van MVO. Daarbij worden 5 verschillende dimensies van CSR omschreven waarbij de vergelijking met de verantwoordelijkheden die door Carroll & Shabana (2010) worden beschreven snel is gemaakt. De dimensies hebben betrekking tot milieu kenmerken, sociale kenmerken, economische kenmerken, stakeholder kenmerken en vrijwilligheidskenmerken.

Dahlsrud (2006) stelt vast dat, hoewel er veel definities bestaan, er een grote mate van congruentie bestaat tussen het gros van de definities. Eén van de definities die in veel artikelen wordt gebruikt en goed aan sluit bij de verschillende dimensies en verantwoordelijkheden is afkomstig uit de praktijk. Die definitie is van Business for Social Responsibility (2000): *‘operating a business in a manner that meets or exceeds the ethical, legal, commercial Stakeholder and public expectations that society has of Economic business’*. Deze definitie wordt in dit onderzoek ook gebruikt.

Deze definitie wordt in dit onderzoek toegepast in Nederlandse context. In Nederland bestaat een groot scala aan MVO-vormen. Op de website van MVO Nederland, een werkgeversnetwerk voor werkgevers die met MVO-beleid bezig zijn, worden uiteenlopende onderwerpen als milieu, dierenwelzijn, biodiversiteit, armoedebestrijding, energie en klimaat, gezondheid, leefbaarheid en mensenrechten

genoemd als thema's waar met MVO-beleid op kan worden ingespeeld (MVO Nederland, 2017).

Organisaties kunnen verschillende argumenten hebben om deze thema's op te nemen in het beleid. Aan de ene kant kunnen dit argumenten zijn die voortkomen uit een intrinsieke motivatie van een organisatie om een bijdrage te leveren: omdat het 'simpelweg het juiste is om te doen' (Carroll & Shabana, 2010). Aan de andere kant kunnen organisaties MVO-beleid voeren omdat dit ten goede komt aan de organisatieprestaties. Het verbeteren van de reputatie, het vergroten van de opbrengsten, verminderen van de kosten, voldoen aan bredere strategische doelen, innoveren en het managen van risico's zijn veel voorkomende organisatie gerichte argumenten voor het opstellen van een MVO-beleid Zadek (2000).

Nu meer duidelijk is over verschillende dimensies, definities en argumenten voor MVO-beleid kan een volgende stap gemaakt worden. In dit onderzoek staat de bereidheid tot bijdrage van medewerkers centraal. In de volgende paragraaf komen de stappen tussen het opstellen van het beleid en het wel of niet bijdragen van de medewerker aan bod: het beleidsproces. Daarbij wordt ook besproken op welke mogelijke manieren het MVO-beleidsproces vergelijkbaar of verschillend is van het HR-beleidsproces in het algemeen.

2.1.2 Het beleidsproces

Als organisaties kiezen voor MVO-beleid zetten zij de eerste stap richting de verwezenlijking van hun maatschappelijke doelen. Echter, tussen het opstellen van beleid en de prestaties van medewerkers en de organisatie zit nog een aantal stappen. In de HRM-literatuur wordt vaak gesproken over de 'waardeketen' van (HR-)beleid (bijvoorbeeld: Boselie, 2014, p.64; Nishii en Wright, 2013; Boxall & Purcell, 2016, p. 173). In deze keten staan verschillende stadia van beleid beschreven, van het 'intended' beleid zoals het door de beleidsmakers is bedacht, naar het 'actual' beleid zoals het door leidinggevenden in de praktijk wordt ingezet. Het laatste stadium is het 'perceived' beleid zoals het door de werknemers wordt ervaren (Nishii & Wright, 2013). Deze drie onderdelen van de ketting komen overeen met drie lagen van de organisatie, respectievelijk: het topmanagement, het lijnmanagement en de medewerkers (Boselie, 2014, p. 62).

Het eerste niveau is verantwoordelijk voor het opstellen van beleid. Het topmanagement doet dit door het vertalen van de organisatie doelen en moeten daarbij meerdere doelstellingen tegelijkertijd balanceren. Het middenmanagement of lijnmanagement is verantwoordelijk voor het daadwerkelijk uitvoeren van het beleid, daarbij geven zij eigen invulling aan de discretionaire ruimte in het beleid en maken hun eigen politiek afweging in de prioriteiten. De medewerker ervaart het beleid en koppelt hier vervolgens eigen interpretaties aan over de motieven en overwegingen van het management. Op basis van deze interpretaties reageren medewerkers op het beleid (Boxall & Purcell, 2016).

In dit onderzoek wordt voornamelijk gericht op het laatste niveau: het niveau van de medewerker. Juist omdat de opstelling van de medewerker voor het slagen van MVO-beleid cruciaal wordt geacht (Steen, 2008).

De interpretaties die de medewerkers geven aan het beleid zoals dat wordt uitgevoerd door de lijnmanagers resulteren in verschillende houdingen en gedragingen van deze medewerkers en zijn daardoor van invloed op de prestaties van de gehele organisatie (Knies en Leisink, 2013, p.58). Op twee manieren komt het niveau van de medewerker terug in dit onderzoek. Als eerste door te kijken naar de attributies van medewerkers, de opvattingen van medewerkers over het 'waarom' achter het beleid. Hier wordt later in het theoretisch kader verder op in gegaan. Daarnaast komt het niveau van de medewerker terug doordat wordt gekeken naar de bereid om een bijdrage te leveren aan het MVO-beleid. Dit is de afhankelijke variabele in dit onderzoek en wordt direct hierna verder uitgewerkt.

Hoewel er verschillen bestaan tussen HRM-beleid in het algemeen en MVO-beleid, wordt MVO-beleid ook bedacht, ingevoerd en ervaren. Wel valt te beargumenteren dat medewerkerpercepties en reacties anders zullen zijn dan bij ander HRM-beleid doordat er een ethische factor van belang kan zijn. Deze ethische factor heeft binnen dit onderzoek een plek gekregen bij de uitwerking van de HR-attributies.

2.1.3 Bereidheid om een actieve bijdrage te leveren

Boselie, Dietz en Boon (2005, p.74) stellen dat performance uitkomsten die veel in HRM-onderzoek gebruikt worden kunnen worden opgedeeld in organisatie uitkomsten, financiële uitkomsten, en HRM-uitkomsten. Knies en Leisink (2014) beargumenteren dat het verstandig is om de focus op HRM-uitkomsten te leggen omdat het bij de andere twee categorieën moeilijk is om causaliteit te verklaren doordat er veel andere factoren een rol spelen. Bijkomend voordeel is dat het onderzoek op medewerker niveau uitgevoerd kan worden. Bereidheid om een actieve bijdrage te leveren is een uitwerking van een HRM-uitkomst op medewerker niveau.

Voor de uitwerking van dit concept is gekeken naar andere HRM-uitkomsten. Eén van die HRM-uitkomsten is 'extra-role behaviour'. Knies en Leisink (2014) beargumenteren dat recente empirische en theoretische studies pleiten voor deze indicator voor performance. De veronderstelling hierbij is dat organisaties beter zullen presteren wanneer medewerkers bereid zijn om een extra stap te zetten boven op wat er in basis van de medewerkers verwacht wordt. Ook Gould-Williams (2003) stelt dat prestaties alleen kunnen verbeteren wanneer medewerkers bereid zijn om extra stappen te zetten. Ook Elorza et al., 2011 (2011) beschrijven hoe Extra-role behaviour van doorslaggevende waarde is voor de uiteindelijke organisatie performance.

Verschillende onderzoeken hebben gebruik gemaakt van diverse uitwerkingen van extra-role behaviour. Tremblay et al. (2010) beschouwen harder werken dan nodig, het maken van creatieve suggesties en het stimuleren van teamgevoel bijvoorbeeld als onderdelen van extra-role behaviour. Knies en Leisink (2014) en Gould-Williams (2003) beschrijven daarnaast het extra investeren in de eigen ontwikkeling en het vrijwillig oppakken van taken buiten het werkpakket als vormen van extra-role behaviour.

Het concept bereidheid tot bijdrage aan het MVO-beleid, zoals in dit onderzoek uitgewerkt, is eenzelfde soort indicator voor medewerkers gedrag. Zoals medewerkers met hoge extra-role behaviour zich extra willen inspannen om organisatie doelstellingen te behalen, zullen medewerkers ook in staat zijn om zich extra in te spannen om MVO-doelstellingen te halen. Ook de vormen van extra-role behaviour zoals deze worden beschreven door Tremblay et al. (2010), Knies en Leisink (2014) en Gould-Williams (2003) zijn toepasbaar op het MVO-beleid. Net zoals bij Extra-role behaviour wordt verwacht dat een hoge bereidheid om bij te dragen aan het MVO-beleid uiteindelijk ook van doorslaggevende waarde zal zijn in het behalen van de doelstellingen achter het MVO-beleid.

Daarom is de volgende omschrijving van bereidheid tot bijdragen aan het MVO-beleid opgesteld: *De bereidheid van medewerkers om verder te gaan dan wat in beginsel van hun verwacht wordt, om actief een bijdrage te leveren aan de uitvoering van organisatiebeleid dat zich richt op MVO-doelen.*

De vraag is welke factoren een rol spelen in het tot stand komen van deze bereidheid en op welke manier medewerkers de motivatie ontwikkelen om bij te dragen aan de MVO-doelen. In dit onderzoek wordt gekeken naar twee factoren: Public Service Motivation en HR-attributies. Met deze twee concepten worden de individuele waarden van de medewerker meegenomen en de visie van de medewerker op het beleid. Als eerste wordt stilgestaan bij PSM.

2.2 Public Service Motivation

Een veel gebruikt concept met betrekking tot motivatie in de publieke sector is het concept Public Service Motivation. Een vroege omschrijving van Public Service Motivation is die van Perry en Wise: *“an individual’s predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations”*, hierbij zijn motieven als burgerplicht en compassie belangrijk (Perry & Wise, 1990). In een later artikel kijken de auteurs terug hoe het concept van PSM in de twintig jaar na deze definitie is gebruikt (Perry & Wise, 2010). Verschillende auteurs voegen nog elementen toe aan het concept PSM. De meest recente definitie die zij beschrijven is van Vandenaabeele (2007). PSM wordt gedefinieerd als: *“The belief, values and attitudes that go beyond self-interest and organizational interest, that concern the interest of a larger political entity and which induce through public interaction motivation for targeted action”* (p.547). Deze definitie onderscheidt zich van andere definities door de toevoeging van de component van institutionele identiteit (Perry & Wise, 2010). In tegenstelling tot bijvoorbeeld de definitie van Perry en Wise (1990), is deze omschrijving van PSM ook niet nadrukkelijk gericht op organisaties binnen de publieke sector. Omwille van de actualiteit van deze definitie, het toevoegen van instituties als aspect en de toepasbaarheid buiten de publieke sector, wordt deze omschrijving in dit onderzoek gebruikt.

De dimensies van PSM worden door verschillende auteurs uiteenlopend beschreven. Perry (1996) ontwikkelde vier dimensies: aantrekking tot beleid maken, betrokkenheid bij publieke belang, compassie en zelfopoffering. Deze dimensies zijn niet

onomstreden. Vandenabeele (2008) beschrijft de toepasbaarheid buiten de Anglo-Saxische context, de mogelijke overlap van onderdelen en de grote van de vragenlijst als belangrijkste kritieken op de originele dimensies van Perry. Kim en Vandenabeele (2010) herformuleren de vier dimensies van PSM vervolgens als "attraction to public participation", "commitment to public values", "compassion" en "self-sacrifice". Daarbij benadrukken zij de noodzaak om alle dimensies in empirische onderzoek toe te passen. Deze recentere uitwerking van de dimensies zal ook gebruikt worden binnen dit onderzoek.

Steen (2008) stelt dat het te verwachten is dat medewerkers met een hoge PSM binnen de private sector doorslaggevend zijn voor het slagen van MVO-beleid. Mudrack (2007) beschrijft hoe normatieve opvattingen over de maatschappelijke verantwoordelijkheid nauw zijn verbonden aan de persoonlijke overtuigingen, waarden en gedachtepatronen van medewerkers. Steen (2008) beredeneert vanuit dat gegeven dat de overtuigingen die worden uitgedragen door medewerkers met een hoge mate van PSM, hun blik op de noodzaak om maatschappelijk verantwoord te ondernemen zal vergroten. Daarbij suggereren Aquilera et al., (2007) dat, hoewel het topmanagement vooral gemotiveerd zal zijn vanuit organisatie belang, medewerkers zich voornamelijk sterk zullen maken voor MVO-beleid vanuit morele opvattingen. De verwachting is dan ook dat medewerkers met een hoge mate van PSM, en sterkere morele overtuigingen, ook meer aandacht zullen hebben voor het MVO-beleid en daarmee een grotere bereidheid zullen hebben om een bijdrage te leveren aan dat beleid.

Deze verwachting wordt gesterkt door eerder onderzoek naar de relatie tussen PSM en prestaties. Binnen de publieke sector is de relatie tussen PSM en organisatieprestaties uitgebreid aangetoond. Perry, Hondegem & Wise (2010) stellen dat in de twintig jaar na het introduceren van PSM, vanuit verschillende disciplines onderzoek is gedaan naar de relatie met diverse organisatieprestaties. Vandenabeele (2008) omschrijft bijvoorbeeld de aangetoonde relaties met organisatie prestaties, afgenomen uitstroom, toegenomen werktevredenheid en klokkenluidersgedrag. Perry et al. (2010) concluderen dan ook dat de het evident is dat er een relatie bestaat tussen PSM en organisatieprestaties. Ander onderzoek toont ook aan dat PSM van invloed is op de individuele prestaties van medewerkers (Andersen, Heinisen & Pedersen, 2014; Bellé, 2013).

Van Loon, Vandenabeele en Leisink (2015 b) merken echter op dat een deel van de empirische studies er niet in geslaagd is of slechts deels in slaagt om de relatie tussen PSM en prestaties aan te tonen. Zij stellen dat het resultaat afhankelijk is van het type uitkomst variabele en van de fit tussen medewerker en de organisatie en het werk.

Van Loon et al. (2015 b) bestuderen de relatie tussen PSM en twee type uitkomst variabelen: in-role en extra-role gedrag. Medewerkers met een hoge PSM bleken ook een hogere mate van extra-role behaviour te hebben, met de aanname dat dit gedrag zich wel richt op het bijdragen aan de maatschappij (Van Loon et al., 2015 b). Omdat in dit onderzoek ook wordt gekeken naar een vorm van extra-role behaviour en er ook

sprake is van gedrag dat bijdraagt aan maatschappelijke doelen, wordt verwacht dat deze eerder gevonden relatie ook in dit onderzoek gevonden zal worden.

H₁: Een hogere PSM kan worden gerelateerd aan een hogere bereidheid om bij te dragen aan het MVO-beleid

2.3 HR-attributies

Het beleid zoals dat is bedacht en uitgevoerd door het topmanagement en de lijnmanagers wordt door medewerkers geïnterpreteerd. Deze interpretatie is uiteindelijk doorslaggevend voor de reacties van medewerkers op het beleid en hun uiteindelijke gedrag binnen de organisatie (Nishii & Wright, 2013). Een manier om de percepties van medewerkers over het beleid te bestuderen is door te kijken naar de HR-attributies van medewerkers.

Nishii, Lepak en Schneider (2008) introduceren HR-attributies door te beargumenteren dat de attributies die medewerkers maken over de redenen die het management heeft om beleid in te voeren, consequenties heeft voor hun houding, gedrag en uiteindelijk de prestaties van de medewerkers.

Bij de introductie van het concept HR-attributies beschreven de auteurs een typologie van vijf HR-attributie dimensies (Nishii, Lepak en Schneider, 2008). Daarbij maken zij een onderscheid tussen interne en externe attributies. Interne attributies worden gevormd wanneer de achterliggende redenen voor het gebruik van bepaalde HR-activiteiten worden beschouwd als afkomstig van de keuzes van het management. Externe attributies kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op beleid dat is gebaseerd op druk van vakbonden of wetten (Van de Voorde & Beijer, 2015). Omdat interne attributies sterk gerelateerd worden aan medewerkers gedrag (Van de Voorde & Beijer, 2015; Nishii et al., 2008) wordt in dit onderzoek alleen gekeken naar interne HR-attributies.

De interne dimensies die door Nishii et al (2008) worden beschreven hebben betrekking op medewerker welzijn, kwaliteit van dienstverlening, kosten besparing en het uitbuiten van medewerkers. Attributies met betrekking tot medewerker welzijn en kwaliteit van dienstverlening worden daarbij gezien als positieve attributies en HR-attributies met betrekking tot kostenbesparing of uitbuiting van medewerkers worden als negatief gezien.

In verder onderzoek naar HR-attributies hebben verschillende auteurs HR-attributies bestudeerd ten aanzien van verschillende dimensies. Fontinha, Chambel & De Cuyper (2012) kijken bijvoorbeeld naar attributies over het vergroten van de betrokkenheid en attributies over het vergroten van de controle van het management. Van de Voorde & Beijer (2015) kijken ook naar attributies op het gebied van medewerker welzijn, zoals Nishii et al. (2008), maar kijken daarnaast alleen naar attributies over het maximaliseren van de prestaties van medewerkers. Hun onderzoek onderscheidt zich door deze twee vormen van attributies als tegenstellingen tussen optimistisch en pessimistisch tegen elkaar weg te zetten.

Overeenkomsten in onderzoek naar HR-attributies is dat er vaak spraken is van contrasterende attributies. Negatieve en positieve attributies, of optimistische en pessimistische attributies, worden tegenover elkaar gezet. Medewerkers reageren met hun gedrag op HRM-beleid op basis van de veronderstellingen die zij hebben over het doel van dit beleid (Nishii, Lepak en Schneider, 2008). Verschillende onderzoeken wijzen dan ook op de relatie tussen positieve attributies en organisatie uitkomsten zoals commitment, lagere werk ontevredenheid en ervaren organisatie steun (Nishii et al., 2008; Van de Voorde & Beijer, 2015; Chen & Wang, 2014). Nishii et al. (2008) voegen daar nog aan toe dat attributies zich verspreiden binnen afdelingen en daardoor ook op afdelingsniveau de prestaties beïnvloeden.

In dit onderzoek worden de attributies van medewerkers gekoppeld aan het MVO-beleid. Net zoals in voorgaand onderzoek (Nishii et al., 2008; Van de Voorde & Beijer, 2015; Chen & Wang, 2014), wordt er gewerkt met positieve en negatieve attributies. Omdat de attributies in dit onderzoek geen betrekking hebben op klassieke HR-beleidsthema's zoals begeleiding en beloning maar op MVO-beleid, zijn in dit onderzoek nieuwe dimensies ontwikkeld voor de attributies op basis van MVO-literatuur.

Net zoals de uitwerking van Van de Voorde & Beijer (2015) worden twee type attributies als tegenstelling tegen elkaar weg gezet. De medewerkers attributies in dit onderzoek kunnen als volgt worden gedefinieerd: de mate waarin medewerkers veronderstellen dat beleid wordt geïnitieerd vanuit een Business Case benadering dan wel een Public Value benadering. Beide benaderingen worden nu toegelicht.

2.3.1 Business Case benadering & Public Value benadering

In dit onderzoek richten de medewerkers percepties zich specifiek op MVO-beleid. Twee verschillende kaders van opvattingen worden gepresenteerd en tegenover elkaar gezet: de business case benadering en de public value benadering.

HR-attributies hebben betrekking op 'het waarom' achter het beleid. In het geval van MVO-beleid lijkt dit een extra relevante vraag, doordat financiële motivatie niet altijd voor de hand ligt. De motieven voor MVO-beleid zijn dan ook door verschillende auteurs bestudeerd (Graafland et al., 2012; Carroll & Shabana, 2010; Campbell, 2007; Zadek, 2000).

In deze literatuur wordt vaak een bepaalde tegenstrijdigheid gepresenteerd tussen oprechte, intrinsieke motivatie en meer pragmatische, extrinsieke motivatie (Graafland et al., 2012). Campbell (2007) verwoordt dit treffend in de vraag: *'whether the motives driving CSR were purely voluntary and dependent on having honorable people in charge, or is there something more to it?' (P. 952).*

Graafland et al. (2012) verdelen hun motieven in twee vormen van intrinsieke motivatie en een vorm van extrinsieke motivatie. De intrinsieke motieven hebben een altruïstische of ethische inslag, extrinsieke motieven hebben bijvoorbeeld betrekking op de financiële prestaties. Carroll en Shabana (2010) omschrijven eenzelfde soort

tegenstelling tussen argumenten die passen bij “de business case” van MVO en andere meer ethische argumenten. Aan de ene kant de opvatting dat MVO een instrument is om doelen te behalen, aan de andere kant de opvatting dat MVO een doel op zich is.

Deze contrasterende benaderingen zijn exact de twee kaders die in dit onderzoek tegen elkaar worden weggezet. De opvattingen zijn expres gepresenteerd als uitersten om te verduidelijken, dat neemt niet weg dat de perceptie van veel medewerkers tussen deze uitersten in zal liggen.

2.3.1.1 Business case benadering

Als eerste wordt stil gestaan bij de medewerker attributies die betrekking hebben op de business case benadering. Medewerkers met deze attributies over het beleid zullen dus sterker het idee hebben dat het ‘waarom’ van het MVO-beleid vooral gericht is op het versterken van de business case van de organisatie.

In deze opvatting is MVO het middel en winst het uiteindelijke doel. De business case benadering sluit sterk aan op de extrinsieke motieven die door Graafland et al. (2012) worden beschreven. Deze benadering is gestoeld op rationale argumenten vanuit een onderliggend financieel perspectief (Carroll & Shabana, 2010).

Carroll & Shabana (2010) bespreken de business-case argumenten van MVO-beleid, zij beargumenteren dat MVO onder aan de streep positieve effecten moet hebben op organisatie uitkomsten om waardevol te zijn. Zadek (2000) werkt de Business case uit in vier argumenten voor MVO-beleid. Als eerste kunnen organisaties hun reputaties proberen te verbeteren, een tweede argument is simpelweg meer opbrengsten of minder kosten realiseren, het derde argument is om te voldoen aan een bredere strategische doelstelling en als laatste argument wordt leren, innoveren en het managen van risico’s genoemd. Deze argumenten zijn allemaal gericht op het behalen van uitkomsten die uiteindelijk ten goede komen van de organisatieprestaties.

2.3.1.2 Public value benadering

Public Value benadering is op een andere redenering gestoeld: MVO-beleid is opgesteld vanuit de gedachten dat het belangrijk is om een bijdrage aan de maatschappij te leveren. MVO-beleid uitvoeren is in deze benadering een doel op zich. Carroll & Shabana benoemen dat er naast de business case opvatting ook een andere opvatting bestaat: “*Others, by contrast, believe socially conscious investing is simply the right thing to do*” (2010, p.92).

Resultaten van Babiak & Trendafilova (2011, p.17) tonen bijvoorbeeld aan hoe ethische aspecten een belangrijke rol kunnen spelen:

‘Survey results for instance, indicated that 43% of executives felt that being viewed as a ‘good citizen’ was one of the most influential factors’

Deze benadering is een meer intrinsieke benadering waarbij MVO-beleid wordt gezien als een doel op zich: De publieke waarde creatie is de uitkomst. Opvattingen die beter aansluiten bij de Rhijnland-benadering van HRM (Boselie, 2014). Hierbij passen bredere doelstellingen dan de uitkomsten voor de organisatie. Organisaties streven

naast organisatie doelen naar opbrengsten voor verschillende stakeholders. Hierbij past het idee dat MVO-beleid voeren simpelweg het juiste is om te doen. Medewerkers die sterk aansluiten bij public value percepties zullen de opvatting hebben dat MVO-beleid belangrijk is omdat dit past bij de overtuigingen en interesses van een persoon. Motivaties van deze groep zullen waarschijnlijk sterker geïnternaliseerd zijn (Ryan & Deci, 2005).

2.4 Interactie-effect tussen PSM en HR-attributies

De vraag is in welke verhouding de HR-attributies staan tot relaties tussen PSM en de bereidheid om bij te dragen aan het MVO-beleid. In deze paragraaf wordt beargumenteerd dat HR-attributies die passen binnen de public value benadering van MVO in combinatie met een hoge PSM zorgen voor een 'person-job fit'. Eerst zal het concept person-job fit worden toegelicht en vervolgens zal worden beargumenteerd waarom wordt verwacht dat een hoge PSM, in combinatie met Public Value attributies zorgt voor een sterke person-job fit. Tot slot wordt ingegaan op de verwachting dat person-job fit, in lijn met eerder gevonden uitkomsten van person-job fit, het positieve effect van PSM op de bereidheid om bij te dragen aan het MVO-beleid zal vergroten.

Person-job fit is een uitwerkingen van Person-environment fit. Kristof-Brown et al. (2005) definiëren dit als 'the compatibility between an individual and a work environment that occurs when their characteristics are well matched'. De verschillende soorten 'fit' die zij onderscheiden zijn person-job fit, person-organisation fit, person-group fit en person-supervisor fit.

Person-job fit is daarvan de oudste en meest breed onderzochte uitwerking (Werbel & DeMarie, 2005). Person-job fit wordt geassocieerd met de verschillende vaardigheden, kennis, waarden en gedragingen die medewerkers hebben. Deze worden gekoppeld aan werk kenmerken. Er is sprake van een Person-job fit wanneer de werkkenmerken en de genoemde eigenschappen van de medewerker op elkaar aansluiten (Werbel & DeMarie, 2015). In dit geval gaat het dan om de mate waarin de motivatie van een medewerker om bij te dragen aan publieke waarden aansluit bij de percepties die deze medewerker heeft over het MVO-beleid. In dit geval is dus vooral de waarde van de medewerker belangrijk.

In verschillende onderzoeken naar PSM wordt gebruik gemaakt van theorieën over person-environment fit (Bijvoorbeeld: Leisink & Steijn, 2009; Van Loon et al., 2015a; Van Loon et al., 2016). Wanneer 'fit' en PSM aan elkaar worden gekoppeld, kan worden beargumenteerd dat PSM vooral een positieve kracht is wanneer medewerkers ook het gevoel hebben dat zij in hun werk bijdragen aan de maatschappij (Bright, 2008; Van Loon et al., 2015 a; Van Loon et al., 2016). Motivatie is vooral stimulerend wanneer organisatie doelen en persoonlijke doelen samen komen. Wanneer medewerkers het gevoel hebben met hun werk te kunnen bijdragen, zal PSM inderdaad toevoegen aan de prestaties omdat de persoonlijke wensen in lijn liggen met de percepties die zij hebben over hun werk.

Wanneer medewerkers percepties sterker aansluiten bij een public value benadering zullen zij de maatschappelijke waarde creatie door MVO-beleid eerder zien als doel dan als middel. Doordat zij tegelijkertijd gemotiveerd zijn om bij te dragen aan publieke waarde en MVO-beleid zien als een manier om hieraan bij te dragen ontstaat een sterkere mate van person-job fit.

Op basis van eerdere onderzoeken, is vervolgens de verwachting dat de person-job fit het effect van PSM zal versterken. Eerder werd het positieve effect van een goede person-job fit op een hogere werktevredenheid, commitment en lagere intentie om de organisatie te verlaten al aangetoond (Kristof-Brown et al., 2005). Ook is door meta-analyse bevestigd dat een sterke mate van person-job fit geassocieerd kan worden met een hogere werktevredenheid, hogere commitment en een lagere intentie om de organisatie te verlaten (Kristof-Brown et al, 2005). In de onderzoeken van Van Loon et al. (2016) werd alleen een positieve relatie gevonden wanneer medewerkers ook het gevoel hadden met hun werk een bijdrage te kunnen leveren. Op het moment dat er geen goede fit is, medewerkers wel de motivatie hebben om bij te dragen maar hier geen mogelijkheid toe krijgen, kan PSM ook negatieve uitkomsten gevonden zoals een laag welzijn en verhoogde kans op burn-out (van Loon et al., 2016).

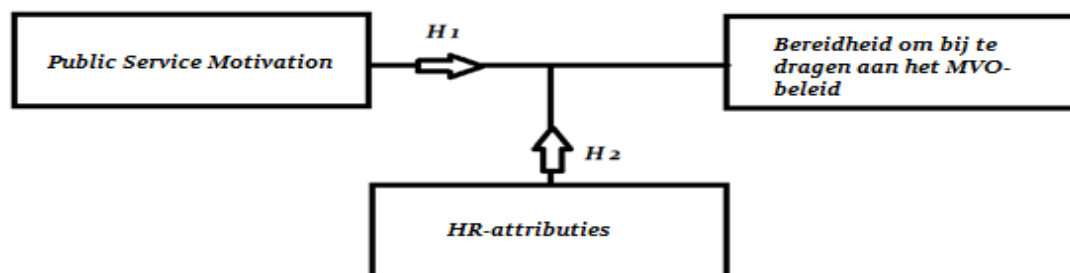
Net zoals 'fit' in eerdere onderzoeken van positieve waarde was op diverse uitkomsten, wordt ook in dit onderzoek verwacht dat een sterke fit tussen persoonlijke waarden en werkeigenschappen zal leiden tot positieve uitkomsten. De verwachting is dat een hoge mate van PSM, in combinatie met attributies die aansluiten bij een public value benadering van MVO, zullen zorgen voor een sterke person-job fit en dat daardoor het effect van PSM op de bereidheid om bij te dragen aan het MVO-beleid sterker zal worden.

H2: HR-attributies modereren de relatie tussen PSM en bereidheid om bij te dragen aan het MVO-beleid op die manier dat HR-attributies die beter aansluiten bij een public value benadering het effect van PSM op de bereidheid om bij te dragen aan het MVO-beleid groter zal maken.

2.5 Onderzoeksmodel

De relaties zijn in het onderstaande model schematisch weergegeven. De pijl tussen PSM en bereidheid weergeeft de eerste hypothese en de pijl richting deze lijn weergeeft de tweede hypothese.

Figuur 1. Onderzoeksmodel



3 Methoden

3.1 Leeswijzer

In dit hoofdstuk worden de methodische keuzes verantwoord. Als eerste wordt de opzet besproken en wordt beschreven waarom voor deze opzet is gekozen. Hierna wordt stilgestaan bij de onderzoekspopulatie. Daarna wordt toegelicht welke analysemethoden zijn gebruikt. Tot slot worden de meetinstrumenten uitgewerkt.

3.2 Onderzoeksopzet

In dit onderzoek wordt gekeken naar de relatie tussen PSM en de bereidheid om bij te dragen aan het MVO-beleid. Daarnaast wordt de modererende rol van HR-attributies op deze relatie onderzocht. De onderzoeksvraag van dit onderzoek is toetsend van aard en is om die reden kwantitatief onderzocht. Er is gewerkt met een online vragenlijst. De vragenlijst is in het Nederlands verspreid. Waar gebruik is gemaakt van gevalideerde vragenlijsten uit eerder onderzoek is er ofwel gebruik gemaakt van een vertaalde versie of is door de onderzoeker zelf een vertaling gemaakt. De enquête is gemaakt en vervolgens verspreid via een online survey-website (qualtrics.com). Het invullen van de vragenlijst duurde afhankelijk van de antwoorden tussen de 5 en 10 minuten.

De vragenlijst is uitgezet binnen het netwerk van de onderzoeker onder respondenten die werken bij organisaties in de private sector. De enquête is verspreid via een anonieme link. Deze online link is in verschillende onlinegroepen geplaatst en is in een groot deel van de gevallen persoonlijk onder de aandacht gebracht binnen de kennissenkring van de onderzoeker, in een poging om zoveel mogelijk respons te krijgen.

In de introductie van de vragenlijst is, in het kort, het doel van het onderzoek en de relevantie van het meewerken benadrukt. Daar is ook de vertrouwelijkheid van het onderzoek benadrukt. De eerste uitnodigingen zijn verstuurd op 6 juni 2017 en de enquête is gesloten op 18 juni. De enquête en de introductie zijn terug te vinden in de bijlage.

3.3 Onderzoekspopulatie

De enquête is afgenomen onder werkende in de private sector in Nederland. In totaal hebben 167 mensen aan het onderzoek mee gewerkt. Daarvan hebben 113 respondenten de enquête volledig doorlopen. Deze respondenten zijn afkomstig uit het netwerk van de onderzoeker. De respondenten zijn voor een groot deel dus collega's, vrienden, collega-studenten of leden van facebookgroepen.

Door het onderzoeksdesign is het niet mogelijk om conclusies te trekken over de respons. Er is geen integrale uitnodiging naar een grote groep respondenten gestuurd, respondenten zijn op verschillende manieren en uit verschillende groepen benaderd. Hierbij zijn ook individuen persoonlijk benaderd. Doordat niet in kaart kan worden gebracht wie wel en niet op deze uitnodiging is ingegaan is geen analyse van de respons mogelijk, in de discussie zullen de gevolgen hiervan verder worden uitgewerkt.

Wel is het mogelijk om een aantal kenmerken van deze groep respondenten te beschrijven.

67 van de respondenten was mannelijk (59,3%) en 46 respondenten vrouwelijk (40,7%). De respondenten hebben samen een gemiddelde leeftijd van 25 jaar ($SD=7,0$) waarbij de jongste respondent 19 jaar is en de oudste respondent 58 jaar. De respondenten zijn voornamelijk werkzaam in Utrecht (68) en Noord-Holland (21). De overige respondenten waren werkzaam in Gelderland (3), Groningen (2), Limburg (1), Noord-Brabant (4) en Zuid-Holland (7). In totaal is 84,9% van de respondenten werkzaam in de randstad. 36 van de respondenten heeft aangegeven een leidinggevende functie te hebben (33,6%) en het gemiddeld aantal jaren in dienst is 3,13. Het overgrote deel van de respondenten is hoogopgeleid, 48 respondenten hebben een WO-achtergrond en 33 respondenten een hbo-achtergrond. De overige respondenten hebben een mbo-achtergrond of hebben een middelbare schoolopleiding als hoogste afgeronde opleiding.

De onderzoekspopulatie heeft een aantal noemenswaardige kenmerken. Een lage gemiddelde leeftijd, respondenten die voornamelijk hoogopgeleid zijn en woonachtig zijn in de randstad. Daarbij, zoals de gemiddelde leeftijd al deed vermoeden, is de gemiddelde tijd werkzaam voor de organisatie niet heel hoog.

Hoewel door de gekozen verspreidingsmethode de eigenschappen van de respondenten te verwachten waren, heeft het wel gevolgen voor de generaliseerbaarheid van het onderzoek. In de discussie zal hier verder op ingegaan worden.

3.4 Analyse

Voor het testen van de meetinstrumenten is gebruik gemaakt van een betrouwbaarheidsanalyse en waar dat nodig was een factoranalyse. Hiervoor is gebruik gemaakt van de methoden van Allen & Bennett (2014). De betrouwbaarheidsanalyses zijn uitgevoerd aan de hand van de chronbach's alpha van de samengestelde schalen. Ook is gekeken of de schalen, door het verwijderen van één of meerdere stellingen, betrouwbaarder konden worden.

3.4.1 Factoranalyses

Een factoranalyse is uitgevoerd voor de concepten 'bereidheid om bij te dragen aan het MVO-beleid in het algemeen' en 'HR-attributies ten aanzien van het MVO-beleid in het algemeen'. Er is gebruik gemaakt van een 'principal components' methode met promax rotatie om te onderzoeken welke dimensies in de gebruikte schaal terug te vinden zijn. Met deze methode wordt gezocht naar een set van componenten die de unieke en overeenkomstige variantie in variabelen verklaren (Allen & Bennett, 2010). Het maximaal aantal factoren is in eerste instantie opengelaten. Dit resulteerde bij één van de analyses in 3 verschillende factoren die niet overeen kwamen met de verwachtingen uit de theorie. Daarom is in dit geval achteraf alsnog gekeken hoe de samenstelling van de schaal eruit zou zien als er maximaal twee factoren werden toegestaan. Voor deze analyse is gebruik gemaakt van 'listwise exclusion'.

3.4.2 Analyses voor het toetsen van de hypothesen

Na het testen van de betrouwbaarheid en onderlinge samenstelling van de instrumenten zijn uiteindelijk acht variabelen ontstaan. De drie afhankelijke variabelen in dit onderzoek zijn de uitwerkingen van bereidheid: De algemene bereidheid om een bijdrage te leveren aan het MVO-beleid, de bereidheid om bij te dragen aan duurzaamheid en de bereidheid om bij te dragen aan het welzijn van medewerkers. De onafhankelijke variabelen zijn de verschillende uitwerkingen van PSM (algemeen, de vier dimensies en de vier dimensies bij elkaar), de public value attributies ten aanzien van het MVO-beleid in het algemeen, de business-case attributies ten aanzien van het MVO-beleid in het algemeen, de public value attributies ten aanzien van het duurzaamheid en medewerker welzijn beleid en de business case attributies ten aanzien van het duurzaamheid en medewerker welzijn beleid.

Na het onderzoeken van de gemiddelden en de standaardafwijkingen is als eerste gekeken naar de bivariate correlaties. Dit is gedaan aan de hand van een Pearsons r correlatie toets. De correlatieanalyse is in drie groepen uitgevoerd, voor iedere afhankelijke variabele met de relevante concepten. Na het analyseren van de correlaties is verder gegaan met het analyseren van de regressie en moderatie effecten. Omdat alle onderdelen van PSM onderling sterk samenhangen en er in alle gevallen spraken was van een sterke correlatie met de afhankelijke variabelen, is er voor gekozen om in de verdere analyses alleen gebruik te maken van het concept PSM totaal.

Vervolgens is gewerkt met een moderatie analyse. De analyse die hiervoor is gebruikt is gebaseerd op het werk van Baron en Kenny (1986). Daarbij wordt gekeken naar de modererende rol van MVO-attributies op de relatie tussen PSM en MVO-betrokkenheid. Zowel de onafhankelijke variabele als de modererende variabelen in dit onderzoek zijn continue variabelen, dit maakt deze analyse mogelijk (Baron & Kenny, 1986). Als eerste wordt gekeken wat het verklarende effect is van alleen de controle variabelen. Vervolgens wordt PSM toegevoegd aan het model en kan worden gekeken of er inderdaad spraken is van een positieve correlatie en of de verklaarde significantie groter of kleiner wordt. Daarna worden ook de MVO-percepties aan het model toegevoegd. Als laatste wordt gekeken naar de interactie variabele, PSM en HR-attributies bij elkaar, hiermee wordt de moderatie getest. Bij een significant interactie-effect is een plot gemaakt om de relaties inzichtelijk te maken. Hiervoor is gebruik gemaakt van het werk van Dawson (2014).

Aangezien er voor verschillende concepten meerdere uitwerkingen zijn, is deze analyse meerdere keren uitgevoerd, met verschillende afhankelijke variabelen. In totaal is de analyse zes keer uitgevoerd. Voor alle drie de afhankelijke variabelen is de analyse een keer uit gevoerd voor het effect van de public value attributies en een keer voor het effect van de business case attributies.

3.5 Meetinstrumenten

In dit onderzoek is een combinatie gemaakt tussen bestaande, gevalideerde, meetinstrumenten en zelf geconstrueerde meet instrumenten. Om de validiteit van de

meetinstrumenten te waarborgen zijn de bestaande schalen zoveel mogelijk in de oorspronkelijke vorm te gebruiken (Dijkers et al., 2013). Bij ieder van de samengestelde schalen is gebruik gemaakt van een betrouwbaarheidsanalyse. Binnen de schalen zijn vragen door elkaar heen gesteld en zijn sommige vragen negatief geformuleerd om antwoord tendensen te voorkomen (Dijkers et al., 2013). Hieronder staan de uitwerkingen per meetinstrument.

3.5.1 HR-attributies

Een schaal is ontwikkeld op basis van het werk van Nishii et al. (2008). De originele lijst bestond uit vijf thema's. Omdat training, werving, beloning, medewerkersvoordelen en personeelsplanning geen relevante thema's zijn voor dit onderzoek is hier een aanpassing van gemaakt. Er is gekozen om twee instrumenten te ontwikkelen voor het meten van HR-attributies. Deze keuze is gemaakt om zekerheid in het onderzoek in te bouwen. Wanneer van het eerste instrument de verwachte samenvoegingen niet mogelijk zijn, kan altijd gebruik gemaakt worden van het tweede instrument. Daarnaast is het interessant om te kijken naar opvattingen over het beleid in het algemeen én naar opvattingen over beleid dat zich specifiek richt op bepaalde thema's. Deze twee uitwerkingen volgen hieronder.

3.5.2 HR-attributies over MVO in het algemeen

De stellingen zijn gebaseerd op de originele stellingen van Nishii et al. (2008). Van de originele stellingen zijn er twee direct vertaald en overgenomen. De andere stellingen sloten onvoldoende aan bij de business case/public value benaderingen die in dit onderzoek worden gebruikt. Deze twee stellingen zijn aangevuld met nieuw geformuleerde stellingen van een vergelijkbaar karakter. Dit is zo gedaan dat er vier stellingen betrekking hebben op de Public Value benadering en vier stellingen betrekking hebben op de Business Case benadering.

Uit de betrouwbaarheidsanalyse blijkt de twee benaderingen niet goed terug te vinden in de vier betreffende stellingen per concept. Om de onderliggende structuur van deze schaal beter in kaart te brengen is een factoranalyse gedaan. Hieruit bleken drie factoren te onderscheiden (bijlage 1). Deze factoren verklaren samen 42,4% van de variantie.

Factor 1 bevat drie van de vier stellingen die zijn samengesteld voor het concept public value attributies algemeen. Factor 2 bevat alle vier de stellingen die zijn opgesteld voor het concept business case attributies algemeen. Factor 3 heeft geen sterke inhoudelijke verklaring. Aangezien het gaat om vragen die voor het eerst zijn getest in deze vorm is het waarschijnlijk dat deze stellingen buiten de eerste twee factoren vallen door inconsistente vraagstelling. Bijvoorbeeld doordat in de laatste stelling wordt gesproken van een maatschappelijke plicht, een term die mogelijk meer weerstand onder de respondenten heeft opgeleverd dan de rest van de stellingen. Omdat de laatste factor ook maar een klein deel van de variantie verklaard wordt deze verder buiten beschouwing gelaten.

Op basis van deze factoranalyse is besloten om stellingen twee, vier en zes te gebruiken voor het concept Public Value attributies algemeen en om stellingen één,

drie, vijf en zeven te gebruiken voor het concept Business Case attributies algemeen. Het concept Business Case attributies algemeen heeft een Cronbach's alpha van .57. Het concept Public Value attributies algemeen heeft een Cronbach's alpha van .68. De stellingen zijn hieronder weergegeven (tabel 1).

Tabel 1 HR-attributies MVO-algemeen

Concept	Stellingen	Alpha
<i>Business case attributies t.a.v. het MVO-beleid in het algemeen (De organisatie waarvoor ik werk heeft een MVO-beleid):</i>	Om kosten laag te kunnen houden Om het imago van de organisatie te verbeteren Om beter te kunnen concurreren met andere organisaties Omdat dit de organisatie op meerdere aspecten voordelen brengt	.57
<i>Public Value attributies t.a.v. het MVO-beleid in het algemeen (De organisatie waarvoor ik werk heeft een MVO-beleid):</i>	Omdat de medewerkers zich dan gerespecteerd en gewaardeerd voelen- om het welzijn van medewerkers te vergroten Om een positieve bijdrage te leveren aan de maatschappij Omdat wij dit binnen de organisatie belangrijk vinden	.68

Tot slot is onderzocht of beide concepten een sterke negatieve correlatie ten opzichte van elkaar hebben. Als dat zo zou zijn bood dat de mogelijkheid om de twee concepten samen te voegen tot een spectrum van HR-attributies met aan de ene kant de business case benadering en aan de andere kant de public value benadering. Uit een bivariate correlatieanalyse bleek echter dat er geen sprake was van een significante correlatie. Daarom zijn de twee benaderingen als aparte concepten meegenomen in de verdere analyse.

3.5.3. HR-attributies per thema

Naast de uitwerking van de attributies over het MVO-beleid in het algemeen is gekeken naar de attributies over het MVO-beleid op verschillende MVO-thema's. Voor het kiezen van de thema's is gekeken naar de websites van verschillende Nederlandse bedrijven en naar de websites van MVO-Nederland en werkgeversorganisaties zoals VNO-NCW. De meest terugkerende thema's zijn hieruit geselecteerd om als voorbeeld thema's gebruikt te worden. De gekozen thema's zijn:

- Bevorderen van welzijn van medewerkers
- Inclusief ondernemen
- Duurzaamheid en Milieu
- Bevorderen van een circulaire economie
- Bevorderen van een eerlijke productieketen
- Bevorderen van het welzijn van de omgeving van de organisatie

De stellingen zijn gebaseerd op de originele stellingen van Nishii et al. (2008) en zijn overeenkomstig met de stellingen die voor het MVO-beleid in het algemeen zijn gebruikt. Per thema zijn vier stellingen opgesteld in plaats van acht om de lengte van de vragenlijst te beperken. Dit is zo gedaan dat er twee stellingen betrekking hebben op de Public Value benadering en twee stellingen betrekking hebben op de Business Case benadering.

Deze stellingen zijn voor ieder MVO-thema hetzelfde geformuleerd met een vijfpuntsantwoordschaal. Stelling 1 en 3 behoren tot de business case benadering en stelling 2 en 4 horen bij de Public Value benadering.

Om toegang te krijgen tot de stellingen hebben de respondenten eerst moeten aangeven of zij het idee hadden dat hun organisatie een MVO-beleid had met betrekking tot de verschillende thema's. Een deel van de thema's is onvoldoende herkend als zijnde beleid van de organisatie. Hierdoor hebben te weinig respondenten de vragen die bij het beleid horen beantwoord om een analyse te kunnen maken. Het gaat om de beleidsterreinen circulaire economie (door 25 respondenten herkend), inclusief ondernemen (25), eerlijke productieketen (42) en welzijn van de omgeving (51). De overige twee thema's duurzaamheid en medewerker welzijn zijn respectievelijk door 67 en 86 respondenten herkend. Hoewel dit ook geen enorme aantallen zijn zal op deze twee beleidsterreinen wel worden gekeken naar de uitwerking van de attributies.

Een schaal kan worden samengesteld door de twee public value stellingen op het thema duurzaamheid samen te voegen met dezelfde stellingen op het thema medewerker welzijn. Hierdoor ontstaat een schaal van vier stellingen met een Cronbach's alpha van .72 (tabel 2). Deze waarde kan niet meer verbeterd worden door het weglaten van een stelling.

Een tweede schaal kan worden samengesteld door de twee business case stellingen op het thema duurzaamheid samen te voegen met dezelfde stellingen op het thema medewerker welzijn. Dit resulteert in een schaal van vier stellingen met een Cronbach's alpha van .63. Ook deze waarde kan niet verbeterd worden door het weglaten van één of meerdere stellingen (tabel 2).

Tabel 2 HR-attributies duurzaamheid en welzijn

<i>Concept</i>	<i>Stellingen</i>	<i>Alpha</i>
<i>Business case attributies t.a.v. het duurzaamheidsbeleid en het beleid omtrent medewerker welzijn</i>	<i>De organisatie waarvoor ik werk probeert de gezondheid van medewerkers te verbeteren om kosten laag te kunnen houden</i> <i>De organisatie waarvoor ik werk probeert de gezondheid van medewerkers te verbeteren om het imago van de organisatie te verbeteren</i> <i>De organisatie waarvoor ik werk probeert met het beleid duurzaamheid te bevorderen en het milieu te ontlasten om kosten laag te kunnen houden</i> <i>De organisatie waarvoor ik werk probeert met het beleid duurzaamheid te bevorderen en het milieu te ontlasten om het imago te verbeteren</i>	<i>.63</i>

<p><i>Public Value attributies t.a.v. duurzaamheidsbeleid en het beleid omtrent medewerker welzijn</i></p>	<p><i>De organisatie waarvoor ik werk probeert de gezondheid van medewerkers te verbeteren omdat de medewerkers zich dan gerespecteerd en gewaardeerd voelen- om het welzijn van medewerkers te vergroten</i></p> <p><i>De organisatie waarvoor ik werk probeert de gezondheid van medewerkers te verbeteren om een bijdrage te leveren aan de maatschappij</i></p> <p><i>De organisatie waarvoor ik werk probeert met het beleid duurzaamheid te bevorderen en het milieu te ontlasten omdat de medewerkers zich dan gerespecteerd en gewaardeerd voelen- om het welzijn van medewerkers te vergroten</i></p> <p><i>De organisatie waarvoor ik werk probeert met het beleid duurzaamheid te bevorderen en het milieu te ontlasten om een bijdrage te leveren aan de maatschappij</i></p>	<p>.72</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

3.5.4 PSM

Er is gebruik gemaakt van een gevalideerde schaal van Kim en Vandenabeele (2010). De schaal bestaat uit de vier dimensies "attraction to public participation", "commitment to public values", "compassion" en "self-sacrifice". Er is gebruik gemaakt van een uitwerking van de lijst die al volledig is vertaald. Naast de vier dimensies bestaat de lijst ook uit 4 items die PSM als algemeen concept meten. In totaal bestaat het instrument voor PSM uit 20 stellingen op een 5-puntsantwoordschaal. PSM wordt in dit onderzoek in verschillende uitwerkingen geanalyseerd. Zowel de losse dimensies, de vier algemene stellingen en het totaal van de stellingen met betrekking tot de dimensies worden gebruikt. Hiervoor is gekozen omdat op deze manier inhoudelijk het meeste gezegd kan worden over de uitkomsten, om de validiteit van de instrumenten te garanderen en om bij te dragen aan de methodische kennis van het concept.

PSM algemeen

Cronbach's alpha, voor de schaal van vier vragen die vallen onder PSM algemeen, was 0.78 (tabel 3). Dit kan als acceptabel worden beschouwd voor deze schaal. Uit nadere analyse is gebleken dat deze alpha ook niet verder zal stijgen door het verwijderen van één van de vragen. Er is dus gekozen om alle vier vragen samen te voegen in het concept PSM algemeen.

Attraction to public participation

Cronbach's alpha voor de schaal van vier vragen is 0.66 (tabel 3). Deze waarde is onder de gangbare norm van 0.7 (Bryman, 2010). Ook met het weglaten van een stelling kan deze alpha niet verbeteren. Er is besloten om deze vier stellingen alsnog samen te voegen tot het concept attraction to public participation omdat het instrument in eerder onderzoek al gevalideerd is en omdat uit eerder onderzoek is gebleken dat dit instrument vaker een minder hoge alpha waarde blijkt te hebben (Kim et al., 2010).

Commitment to public values

Cronbach's alpha voor de schaal van vier vragen is 0.65 (tabel 3). Door het weglaten van de stelling 'publieke dienstverleners moet zich ethisch gedragen' kan deze waarde nog worden verbeterd naar 0.68. Met een instrument van slechts drie stellingen is dit een redelijk betrouwbare score. Ook inhoudelijk valt te beredeneren dat deze stelling wat buiten het concept valt doordat de stelling een andere structuur heeft dan de overige stellingen. De drie overgebleven stellingen zijn samengevoegd in het concept commitment to public values.

Compassion

Cronbach's alpha voor deze schaal van vier vragen is .74 (tabel 3). Dit is een acceptabele waarde. De waarde kan ook niet verbeterd worden door het weglaten van één van de stellingen. Daarom zijn de vier stellingen samengevoegd tot de schaal compassion.

Self-sacrifice

Cronbach's alpha voor deze schaal van vier vragen is .78 (tabel 3). Dit is een acceptabele waarde. De waarde kan ook niet verbeterd worden door het weglaten van één van de stellingen. Daarom zijn de vier stellingen samengevoegd tot de schaal Self-sacrifice.

PSM-totaal

Naast de schaal van PSM in het algemeen en de verschillende dimensies wordt nog gekeken naar de waarde van de dimensies in totaal. De 16 stellingen bij elkaar leveren een schaal met een Cronbach's alpha van .86 (tabel 3). Het verwijderen van de stelling 'publieke dienstverleners moeten zich ethisch gedragen' zorgt voor een verbetering met minder stellingen. Deze stelling is bij de losse dimensie ook al buiten de schaal gevallen. Daarom is ervoor gekozen om de over gebleven 15 stellingen samen te voegen tot de schaal PSM-totaal met een Cronbach's alpha van 0.87.

Tabel 3 Uitwerkingen PSM

<i>Concept</i>	<i>Stellingen</i>	<i>Alpha</i>
<i>PSM algemeen</i>	<i>Ik ben heel gemotiveerd om bij te dragen aan de maatschappij</i> <i>Ik vind het zeer motiverend om een bijdrage te leveren aan de maatschappij</i> <i>Het verschil maken -hoe klein ook- in de samenleving vind ik heel belangrijk</i> <i>Ik vind het verdedigen van het algemeen belang heel belangrijk</i>	<i>.78</i>
<i>Attraction to public participation</i>	<i>Ik heb bewondering voor mensen die zich inzetten voor activiteiten die onze samenleving ten goede komen</i>	<i>.66</i>

	<i>Ik vind het belangrijk deel te nemen aan activiteiten gericht op het aanpakken van sociale problemen</i>	
	<i>Zinnvolle publieke dienstverlening vind ik erg belangrijk</i>	
	<i>Het is voor mij belangrijk om bij te dragen aan het algemeen belang</i>	
<i>Commitment to public values</i>	<i>Ik vind gelijke kansen voor elke burger heel belangrijk</i>	.68
	<i>Wanneer men beleid ontwerpt, vind ik het belangrijk dat men rekening houdt met de belangen van de toekomstige generaties</i>	
	<i>Ik vind het van belang dat burgers kunnen rekenen op toegankelijke publieke dienstverlening</i>	
<i>Compassion</i>	<i>Ik heb veel begrip voor de situatie van kansarmen</i>	.74
	<i>Ik heb het er heel erg moeilijk mee als ik merk dat anderen oneerlijk behandeld worden</i>	
	<i>Ik leef mee met anderen die zich in een benarde situatie bevinden</i>	
	<i>Rekening houden met het welzijn van anderen vind ik zeer belangrijk</i>	
<i>Self-sacrifice</i>	<i>Ik ben persoonlijk bereid om veel op te offeren in het belang van de samenleving</i>	.78
	<i>Ik ben bereid om een persoonlijk verlies te riskeren als ik er de maatschappij mee kan helpen</i>	
	<i>Ik geloof dat burgerplicht belangrijker is dan mijn eigen belang</i>	
	<i>Ik zou instemmen met een goed plan om kansarmen een beter leven te geven, zelfs al kost het mij geld</i>	
<i>PSM-totaal van dimensies</i>		.87

3.5.5 Bereidheid om een bijdrage te leveren

Voor de operationalisatie van dit concept is gekeken naar de uitwerking van extra-role behaviour (Knies & Leisink, 2014). Net zoals bij de HR-attributies is gewerkt met twee verschillende meetinstrumenten. Als eerste zijn respondenten gevraagd over hun bereidheid om bij te dragen aan MVO in het algemeen en daarna specifiek op de thema's die zijn benoemd.

3.5.6 Bereidheid tot bijdrage aan het MVO-beleid in het algemeen

In totaal zijn acht stellingen uitgevraagd op basis van een vijfpuntsantwoordschaal. Uit de betrouwbaarheidsanalyse blijkt de schaal voldoende betrouwbaar met een Cronbach's alpha van .87. Wel blijkt de betrouwbaarheid nog te verbeteren door het

weglaten van een stelling. Om de onderliggende structuur van deze schaal beter in kaart te brengen is een factoranalyse gedaan. Hieruit bleken twee factoren te onderscheiden (bijlage 2). Deze factoren verklaarde samen 67,9% van de variantie.

Uit een analyse van de component plot blijken de overige drie stellingen duidelijk buiten het concept te liggen maar ook niet dicht genoeg bij elkaar liggen om te stellen dat er sprake is van twee verschillende onderdelen van de bereidheid. Een voor de hand liggende methodische verklaringen valt echter te benoemen. De drie stellingen hebben alle drie een negatieve formulering, hiervoor is gekozen om antwoordtendensen te voorkomen. De factoranalyse lijkt aan te tonen dat het negatief formuleren van deze drie vragen ervoor gezorgd heeft dat deze stellingen toch anders beantwoord zijn. Op basis van deze factoranalyse is besloten om stellingen één, twee vier, vijf en acht samen te voegen tot de schaal bereidheid algemeen. De schaal van de vijf overgebleven stellingen heeft een Cronbach's alpha van .78.

Tabel 4 Bereidheid om bij te dragen in het algemeen

Concept	Stellingen	Alpha
Bereidheid om bij te dragen aan het MVO-beleid in het algemeen	Ik ben bereid om extra werkzaamheden op te pakken om bij te dragen aan het MVO-beleid Ik denk graag mee over de uitwerking van het MVO-beleid Ik denk graag mee over hoe mijn organisatie het MVO-beleid kan verbeteren Ik wil graag bijdragen aan de maatschappelijke impact van mijn organisatie Als ik kan helpen de maatschappelijke impact van mijn organisatie te vergroten doe ik dat graag	.78

3.5.7 Bereidheid tot bijdrage aan MVO per thema

Net zoals de HR-attributies zijn toegepast op de verschillende geselecteerde thema's, is hetzelfde gedaan voor de bereidheid. Als respondenten hebben aangegeven dat zij een bepaald beleidsterrein herkennen in hun organisatie, krijgen zij naast de algemene bereidheidsvragen ook nog stellingen over hun bereidheid om bij te dragen aan die specifieke thema's die zij herkennen binnen de organisatie. Net zoals bij de uitwerking van de HR-attributies is ook hier, door gebrek aan respons op bepaalde thema's, uiteindelijk alleen verder gewerkt met de thema's duurzaamheid en welzijn.

Van de originele zes stellingen van *extra-role behaviour* zijn er per MVO-thema drie vertaald en toegepast op dezelfde thema's die ook zijn gebruikt voor de HR-attributies. In totaal zijn zes keer drie stellingen opgesteld met een vijfpuntsantwoordschaal.

Cronbach's alpha voor de bereidheid om bij te dragen aan duurzaamheid is .85 (tabel 5). Voor de bereidheid om bij te dragen aan medewerker welzijn is de stelling 'Ik heb geen behoefte om extra energie te besteden aan welzijn onder mijn collega's' weg

gelaten zodat de alpha van 0.48 naar 0.71 zou gaan. Inhoudelijk valt dit wel te verklaren doordat de formulering van de stelling een enigszins negatieve connotatie heeft. De schaal van de bereidheid tot bijdrage aan duurzaamheidsbeleid wordt dus samengesteld uit drie stellingen en de schaal voor de bereidheid tot bijdrage aan medewerkers welzijn uit twee stellingen.

Tabel 5 bereidheid om bij te dragen aan duurzaamheid en welzijn

<i>Concept</i>	<i>Stellingen</i>	<i>Alpha</i>
<i>Bereidheid om bij te dragen aan het duurzaamheidsbeleid</i>	<i>Ik bereid om extra tijd te investeren om mijn organisatie duurzamer te maken</i> <i>Ik denk graag mee over het verbeteren van de duurzaamheid van onze organisatie</i> <i>Ik heb geen behoefte om extra energie te besteden aan duurzaamheid binnen mijn organisatie</i>	<i>.85</i>
<i>Bereidheid om bij te dragen aan het beleid omtrent het welzijn van medewerkers</i>	<i>Ik ben bereid extra tijd te investeren om de gezondheid van medewerkers binnen mijn organisatie te verbeteren</i> <i>Ik denk graag mee over het verbeteren van de gezondheid van medewerkers binnen mijn organisatie</i>	<i>.71</i>

3.5.8 Controlevariabelen

Leeftijd, geslacht en opleidingsniveau zijn opgenomen als persoonlijkheidskenmerken. Daarnaast is gecontroleerd voor lengte van dienstverband en of de respondenten wel of niet leiding geven.

Geslacht is geformuleerd als een openvraag om het geen aanstootgevende vraag te maken. Open antwoorden zijn later opnieuw gecodeerd tot de categorieën. Opleidingsniveau is geformuleerd als hoogst afgeronde niveau en de lengte van het dienstverband is uitgevraagd in maanden. De variabelen geslacht en het wel of niet hebben van een leidinggevende functie zijn gecodeerd als dummy variabelen. Uit de correlatieanalyse bleek dat er een sterk verband tussen leeftijd en het aantal maanden in dienst, hierop is besloten alleen nog naar leeftijd te kijken.

4. Resultaten

4.1 Beschrijvende statistiek

Als eerste zal worden beschreven hoe vaak de MVO-thema's zijn herkend door de respondenten. De gemiddelden en standaarddeviaties van de overige variabelen zijn in de correlatie matrixen verwerkt. Enkele interessante uitkomsten daarvan worden in deze paragraaf los benoemd.

De zes MVO-thema's die in het onderzoek zijn bevraagd zijn zeer verschillend herkend door de respondenten. Thema's die het meest door de respondenten werden herkend zijn welzijn van medewerkers en duurzaamheid, dit werd door respectievelijk 86 en 67 respondenten herkend (76% en 60%). De twee minst herkende thema's zijn inclusief ondernemen en het bijdragen aan een circulaire economie. Beide thema's werden door 25 respondenten herkend als onderdeel van het MVO-beleid van de organisatie (22% van de respondenten). Acht respondenten hebben aangegeven geen enkel thema te herkennen, zes respondenten hebben aangegeven dat de organisatie waarbij zij werken op alle thema's een MVO-beleid heeft.

De gemiddelde bereidheid om bij te dragen aan het MVO-beleid is 3,70 op een schaal van één tot vijf ($SD = .66$). De gemiddelde bereidheid om bij te dragen aan het duurzaamheidsbeleid is 3,70 ($SD = .77$) en de gemiddelde bereidheid om bij te dragen aan het welzijn van medewerkers is 3,84 ($SD = .63$).

Wat betreft de attributies van de medewerkers is het opvallend dat de gemiddelde score op public value attributies hoger is dan de gemiddelde score op business case attributies voor beide instrumenten. Medewerkers in deze steekproef hebben dus gemiddeld vaker het idee dat het 'waarom' achter het beleid betrekking heeft op maatschappelijke waarde creatie dan betrekking heeft op organisatiedoelen.

4.2 Correlaties

Een aantal zaken valt op uit de correlatieanalyse. Geslacht blijkt significant samen te hangen met attraction to public participation ($r(106) = 0,206, p = .033$) en de algemene PSM-indicator ($r(106) = 0,290, p = .001$), op die manier dat vrouwen hier hoger op scoren (tabel 6).

Ook blijkt er sprake te zijn van een significante negatieve correlatie tussen het hebben van een leidinggevende functie en de algemene bereidheid tot bijdrage ($r(106) = -0,242, p = .012$), de totaalscore van PSM ($r(106) = -0,246, p = .011$), en het hebben van business-case attributies ten opzichte van het MVO-beleid in het algemeen ($r(106) = 0,237, p = .014$) zowel als op de thema's duurzaamheid en medewerker welzijn ($r(95) = -0,286, p = .005$) (tabel 6).

Opleidingsniveau bleek een aantal interessante significante correlaties te hebben. Opleidingsniveau heeft een positieve samenhang met de bereidheid tot bijdrage in het algemeen ($r(106) = 0,239, p = .014$) (tabel 6), de bereidheid tot bijdrage op het gebied van medewerker welzijn ($r(106) = 0,236, p = .033$) (tabel 7) en met drie indicatoren van PSM (CPV: $r(106) = 0,206, p = .034$; Self-sacrifice: $r(106) = 0,205, p = .035$; PSM algemeen: $r(106) = 0,202, p = .038$) (tabel 6). Opleidingsniveau blijkt daarnaast negatief samen te hangen met het hebben van business case attributies ten aanzien van het MVO-beleid in het algemeen ($r(106) = 0,202, p = .038$) (tabel 6).

Alle drie de afhankelijke variabelen hebben een significante correlatie met de indicatoren van PSM (tabel 6,7 & 8). Bereidheid tot bijdragen aan het MVO-beleid in het algemeen hangt sterk samen met PSM algemeen ($r(106) = 0,633, p = .000$) en het totaal van de dimensies ($r(106) = 0,545, p = .000$) (tabel 6). Daarnaast hangt het concept samen met alle losse dimensies van PSM (APP: $r(107) = 0,584, p = .000$; CPV: $r(106) = 0,473, p = .000$; Compassion: $r(106) = 0,375, p = .000$; Self-sacrifice: $r(106) = 0,385, p = .000$) (tabel 6). Voor de bereidheid tot bijdragen aan het duurzaamheidsbeleid bestaan dezelfde correlaties (tabel 7). Voor de bereidheid tot bijdragen aan het beleid omtrent medewerker welzijn bestaat geen significante correlatie met de dimensie 'compassion' maar eveneens wel voor overige indicatoren van PSM (tabel 8).

Tabel 6 correlatie matrix bereidheid algemeen (N=107)

Variabele	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Geslacht	-	-												
2. Leeftijd	24,9	7,04	,076											
3. Leidinggevend	-	-	-,076	-,226**										
4. Opleidingsniveau	-	-	,137	,015	,177*									
5. Bereidheid algemeen	3,71	,656	,203**	-,101	-,242**	,239**								
6. APP	3,94	,474	,206**	-,065	-,175*	-,010	,584***							
7. CPV	4,06	,603	,088	-,091	-,078	,206**	,473***	,655***						
8. Compassion	3,85	,588	,166*	,038	-,007	,046	,387***	,530***	,659***					
9. Self-Sacrifice	3,15	,684	,152	-,021	-,114	,205**	,385***	,555***	,658***	,570***				
10. PSM algemeen	3,71	,610	,290***	,022	-,246**	,202**	,633***	,709***	,571***	,531***	,622***			
11. PSM-totaal dimensies	3,76	,456	,186*	-,035	-,126	,110	,545***	,806***	,853***	,842***	,830***	,734***		
12. BC-attributies algemeen	3,56	,576	-,078	-,099	-,237**	-,213**	,065	,069	-,041	-,055	,000	,146	-,009	
13. PV-attributies algemeen	3,69	,673	-,060	,054	,043	-,003	,181*	,164*	,109	,115	,045	,098	,130	-,083

*Correlatie is significant bij 0.1

**Correlatie is significant bij 0.05 (2-tailed)

*** Correlatie is significant bij 0.01 (2-tailed)

Tabel 7 Correlatie matrix bereidheid duurzaamheid (N=63)

Variabele	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Geslacht	-	-												
2. Leeftijd	24,9	7,04	,076											
3. Leidinggevend	-	-	-,076	-,226**										
4. Opleidingsniveau	-	-	,137	,015	,177*									
5. Bereidheid duurzaamheid	3,71	,766	,135	-,231*	-,134	,250*								
6. APP	3,94	,474	,206**	-,065	-,175*	-,020	,464***							
7. CPV	4,06	,603	,088	-,091	-,078	,206**	,431***	,655***						
8. Compassion	3,85	,588	,166*	,038	-,007	,046	,265**	,530***	,659***					
9. Self-Sacrafice	3,15	,684	,152	-,021	-,114	,205**	,432***	,555***	,658***	,570***				
10. PSM algemeen	3,71	,610	,290***	,022	-,246**	,202*	,487***	,709***	,571***	,531***	,622***			
11. PSM-totaal dimensies	3,76	,456	,186*	-,035	-,126	,110	,497***	,806***	,853***	,842***	,830***	,734***		
12. BC-attributies duurzaamheid & welzijn	3,38	,620	,021	,007	-,286***	-,018	,154	,128	,051	,012	-,011	,213**	,038	
13. PV-attributies duurzaamheid & welzijn	3,58	,688	-,188*	,061	,117	,056	,086	,086	-,005	,116	,021	,065	,092	-,040

*Correlatie is significant bij 0.1

**Correlatie is significant bij 0.05 (2-tailed)

*** Correlatie is significant bij 0.01 (2-tailed)

Tabel 8 correlatiematrix bereidheid welzijn (N = 82)

Variabele	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Geslacht	-	-												
2. Leeftijd	24,9	7,04	,076											
3. Leidinggevend	-	-	-,076	-,226**										
4. Opleidingsniveau	-	-	,137	,015*	,177									
5. Bereidheid welzijn	3,84	,632	-,063	,101	-,193*	,236**								
6. APP	3,94	,474	,206**	-,065	-,175*	-,010	,199*							
7. CPV	4,06	,603	,088	-,091	-,078	,206**	-,265**	,655***						
8. Compassion	3,85	,588	,166*	,038	-,007	,046	-,193*	,530***	,659***					
9. Self-Sacrafice	3,15	,684	,152	-,021	-,114	,205**	,344***	,555***	,658***	,570***				
10. PSM algemeen	3,71	,610	,290***	,022	-,246**	,202**	,218**	,709***	,571***	,531***	,622***			
11. PSM-totaal dimensies	3,76	,456	,186	-,035	-,126	,110	,304***	,806***	,853***	,842***	,830***	,734***		
12. BC-attributies duurzaamheid & welzijn	3,38	,620	,021	,007	-,286***	-,018	,153	,128	,051	,012	-,011	,213**	,038	
13. PV-attributies duurzaamheid & welzijn	3,58	,688	-,188*	,061	,117	,056	,096	,086	-,005	,116	,021	,065	,092	-,040

*Correlatie is significant bij 0.1

**Correlatie is significant bij 0.05 (2-tailed)

*** Correlatie is significant bij 0.01 (2-tailed)

4.3 Moderatieanalyse

In totaal is zes keer een analyse uitgevoerd. Als eerste voor de bereidheid om bij te dragen aan het MVO-beleid in het algemeen, daarna voor de bereidheid om bij te dragen aan het duurzaamheidsbeleid en het beleid omtrent medewerker welzijn. Bij iedere afhankelijke variabele is een analyse gedaan met business case attributies en een analyse gedaan met public value attributies.

4.3.1 MVO-beleid in het algemeen

Als eerste wordt gekeken naar de onafhankelijke variabele: de bereidheid om bij te dragen aan het aan het MVO-beleid in het algemeen. Hierbij zijn de variabelen in verschillende stappen toegevoegd aan het model. De resultaten van iedere stap zullen hieronder beschreven worden. Deze stappen zijn eerst uitgevoerd voor de analyse met public value attributies en vervolgens voor de analyse met business case attributies.

Het eerste model, met de vier controlevariabelen, verklaard 18,7% van de variantie in de bereidheid om bij te dragen aan het MVO-beleid ($R^2 = .187$). Dit deel van de verklaarde variantie is statistisch significant, $F(4, 101) = 5,820$, $p = .000$ (tabel 9). Deze eerste stap is voor zowel de analyse met public value attributies als de analyse met business case attributies gelijk.

Het tweede model, waarbij PSM-totaal aan het model is toegevoegd, verklaard 39,6 % van de variantie in de bereidheid om bij te dragen aan het MVO-beleid ($R^2 = .396$). Ook dit deel van de verklaarde variantie is statistisch significant, $F(1, 100) = 34,488$, $p = .000$. De PSM-indicatoren zorgen dus voor een toename in verklaarde variantie van 29,2%. Deze tweede stap is voor zowel de analyse met public value attributies als de analyse met business case attributies gelijk (tabel 9).

Het derde model is voor de twee type attributies verschillend. Het toevoegen van het concept public value attributies zorgt voor een verklaarde variantie van 41,7%. Dit is een toename van 2,2 % en dit is niet significant. $F(1,99) = 3,689$, $p = .057$. Het toevoegen van het concept business case attributies zorgt voor een verklaarde variantie van 39,8%. Dit is een toename van 0,3% en dit is niet significant. $F(1,99) = ,819$, $p = .368$ (tabel 9).

In model vier zijn bij beide analyses de interactie variabelen toegevoegd. In het geval van de public value attributies verklaart dit model 41,7%, een niet-significante toename van 0,1%. $F(1,98) = ,109$, $p = .742$. In het geval van de business case attributies verklaart dit model een niet-significante 40,3% van de variantie, een toename van 0,5%. $F(1,98) = ,819$, $p = .368$ (tabel 9).

Uit deze twee analyses komt een aantal significante effecten. Als eerste blijken opleidingsniveau en het hebben van een leidinggevende functie in alle modellen significant verbonden aan de bereidheid tot bijdrage aan het MVO-beleid in het algemeen. Bij opleidingsniveau is sprake van een positief effect, bij het hebben van een leidinggevende functie is sprake van een negatief effect. Verder blijkt er sprake te zijn van een sterk significant positief effect van PSM-totaal op de bereidheid om bij te dragen aan het MVO-beleid in het algemeen, is er sprake van een positief significant

effect van opleidingsniveau op de bereidheid om bij te dragen aan het MVO-beleid en een negatief effect van het hebben van een leidinggevende functie. In het tweede en derde model is een positief effect van opleidingsniveau en PSM algemeen te zien. In het laatste model blijkt opleidingsniveau nog steeds een significante rol te spelen en blijkt er verder alleen een significant negatief effect van business case attributies ten aanzien van het MVO-beleid in het algemeen (tabel 9).

Tabel 9 Moderatieanalyse bereidheid algemeen

	<i>Bereidheid algemeen Public Value</i>				<i>Bereidheid algemeen Business Case</i>			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
<i>Geslacht</i>	,156	,078	,093	,276	,156	,078	,081	,078
<i>Leeftijd</i>	-,186*	-,147	-,160*	-,160*	-,186*	-,147	-,139	-,142
<i>Opleidingsniveau</i>	,265**	,212**	,215**	,215**	,265**	,212**	,222**	,226**
<i>Leidinggevend</i>	-306***	-,238**	-,249**	-,252**	-306***	-,238**	-,224**	-,237'88
<i>PSM-totaal</i>		,472***	,447***	,592		,472***	,473***	-,009
<i>PV-attributies</i>			,150	,373				
<i>BC-attributies</i>							,056	-,604
<i>PSM X PV attributies</i>				-,282				
<i>PSM X BC attributies</i>								,813
<i>R²</i>	,187***	,396***	,417*	,418	,187***	,396***	,398	,403
<i>F</i>	5,820	34,488	3,698	,109	5,820	34,488	,450	,819
<i>N</i>	105	105	105	105	105	105	105	105

* significant op 0,05 level (2-tailed)

**significant op 0,01 level (2-tailed)

***significant op 0,001 level (2-tailed)

4.3.2 Duurzaamheidsbeleid

Als tweede wordt gekeken naar de onafhankelijke variabele de bereidheid om bij te dragen aan het duurzaamheidsbeleid. Ook nu zijn de variabelen in verschillende stappen toegevoegd aan het model. Ook bij deze variabele zijn twee analyses uitgevoerd, met betrekking tot de public value attributies en met betrekking tot de business case attributies. De resultaten van iedere stap zullen hieronder beschreven worden.

Het eerste model, met de vier controlevariabelen, verklaart 18,3% van de variantie in de bereidheid om bij te dragen aan het MVO-beleid ($R^2 = .183$). Dit deel van de verklaarde variantie is statistisch significant, $F(4, 57) = 3,192$, $p = .020$ (tabel 10). Dit model is voor beide analyses hetzelfde.

Het tweede model, waarbij de variabele PSM-totaal is toegevoegd, verklaard 33,1 % van de variantie in de bereidheid om bij te dragen aan het MVO-beleid ($R^2 = .331$). Dit deel van de verklaarde variantie is significant, $F(1, 56) = 12,385$, $p = .001$. De toename in verklaarde variantie is 14,8% (tabel 10). Dit model is voor beide analyses hetzelfde.

Het derde model is voor de twee type attributies verschillend. Het toevoegen van het concept public value attributies zorgt voor een verklaarde variantie van 33,5%. Dit is een toename van 0,4 % en dit is niet significant. $F(1,55) = .313$, $p = .578$. Het toevoegen van het concept business case attributies zorgt voor een verklaarde variantie van 32,2%. Dit is een toename van 0,1% en dit is niet significant. $F(1,55) = .166$, $p = .686$ (tabel 10).

In model vier zijn bij beide analyses de interactie variabelen toegevoegd. In het geval van de public value attributies verklaart dit model 35,1%, een niet-significante toename van 1,6%. $F(1,54) = 1,308$, $p = .258$. In het geval van de business case attributies verklaart dit model een niet-significante 33,4% van de variantie, een toename van 0,2%. $F(1,54) = .166$, $p = .686$ (tabel 10).

Bij deze twee analyses blijken leeftijd en opleidingsniveau een significante rol te spelen op de bereidheid om bij te dragen aan het duurzaamheidsbeleid. Bij leeftijd is sprake van een negatief effect, bij opleidingsniveau sprake van een positief effect. Verder blijkt dat ook bij deze analyses PSM-totaal een sterk significant effect heeft op de bereidheid om bij te dragen aan het duurzaamheidsbeleid (tabel 10).

Tabel 10 Moderatieanalyse duurzaamheid

	<i>Bereidheid duurzaamheid Public Value</i>				<i>Bereidheid duurzaamheid Business Case</i>			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
<i>Geslacht</i>	,128	,122	,131	,113	,128	,122	,118	,113
<i>Leeftijd</i>	-,303*	-,234*	-,241*	-,232	-,303*	-,234*	-,229	-,224
<i>Opleidingsniveau</i>	,255*	,159	,149	,135	,255*	,159	,159	,155
<i>Leidinggevend</i>	-,244	-,124	-,128	-,132	-,244	-,124	-,112	-,115
<i>PSM-totaal</i>		,412***	,407***	1,029		,412***	,410***	,095
<i>PV-attributies</i>			,063	1,198				
<i>BC-attributies</i>							,033	-,447
<i>PSM X PV attributies</i>				-1,3337				
<i>PSM X BC attributies</i>								,615
<i>R²</i>	,183*	,331***	,335	,351	,183*	,331***	,332	,334
<i>F</i>	3,192	12,385	,313	1,308	3,192	12,385	,079	,166
<i>N</i>	61	61	61	61	61	61	61	61

* significant op 0,05 level (2-tailed)

**significant op 0,01 level (2-tailed)

***significant op 0,001 level (2-tailed)

4.3.3 *Beleid omtrent medewerker welzijn*

Als laatste wordt gekeken naar de onafhankelijke variabele de bereidheid om bij te dragen aan het beleid omtrent medewerker welzijn. Ook nu zijn de variabelen in verschillende stappen toegevoegd aan het model en is er gewerkt met twee verschillende analyses voor public value attributies en business case attributies. De resultaten van iedere stap zullen hieronder beschreven worden.

Het eerste model, met de vier controlevariabelen, verklaart 11,9% van de variantie in de bereidheid om bij te dragen aan het MVO-beleid ($R^2 = .119$). Dit deel van de verklaarde variantie is statistisch significant, $F(4, 77) = 2,609$, $p = .042$ (tabel 11). Dit model is voor beide analyses hetzelfde.

Het tweede model, waarbij PSM-totaal aan het model is toegevoegd, verklaard 19,9 % van de variantie in de bereidheid om bij te dragen aan het beleid omtrent medewerker welzijn ($R^2 = .199$). Dit deel van de verklaarde variantie is significant, $F(1, 76) = 7,532$, $p = .008$. De toename in verklaarde variantie is 7,9% (tabel 11). Dit model is voor beide analyses hetzelfde.

Het derde model is voor de twee type attributies verschillend. Het toevoegen van het concept public value attributies zorgt voor een verklaarde variantie van 19,9%. Dit is niet significant. $F(1,75) = .065$, $p = .799$. Het toevoegen van het concept business case attributies zorgt voor een verklaarde variantie van 21%. Dit is een toename van 1,1% en dit is niet significant. $F(1,75) = 1,027$, $p = .745$ (tabel 11).

In het laatste model zijn bij beide analyses de interactie variabelen toegevoegd. In het geval van de public value attributies verklaart dit model 24,8%, een significante toename van 4,9%. $F(1,74) = 4,823$, $p = .031$. In het geval van de business case attributies verklaart dit model een niet-significante 21,1% van de variantie, een toename van 0,1%. $F(1,74) = .107$, $p = .745$ (tabel 11).

Bij deze twee analyses blijkt opleidingsniveau een significante rol te spelen op de bereidheid om bij te dragen aan het beleid omtrent medewerker welzijn. Er is sprake van een positief effect. Verder blijkt dat ook bij deze analyses PSM-totaal een sterk significant effect heeft op de bereidheid om bij te dragen aan het duurzaamheidsbeleid. In tegenstelling tot de vorige analyses met betrekking tot de andere afhankelijke variabelen, blijkt public value attributies een positief significant verband te hebben en blijkt de interactie variabele tussen PSM en deze attributies een negatief significant verband te hebben op de bereidheid om bij te dragen aan het beleid omtrent medewerker welzijn.

Omdat er in deze analyse een significant effect op de interactie variabele is gevonden, wordt gekeken naar de plot van het interactie-effect van de niet gestandaardiseerde variabelen (figuur 2). In de grafiek is te zien dat bij een hoge public value het effect van PSM op de bereidheid nagenoeg niet bestaat. Tegelijkertijd is te zien dat bij lage public value attributies het effect van PSM op de bereidheid negatief of nihil is. Dit is het tegenovergestelde van het verwachte effect.

Tabel 11 Moderatieanalyse medewerker welzijn

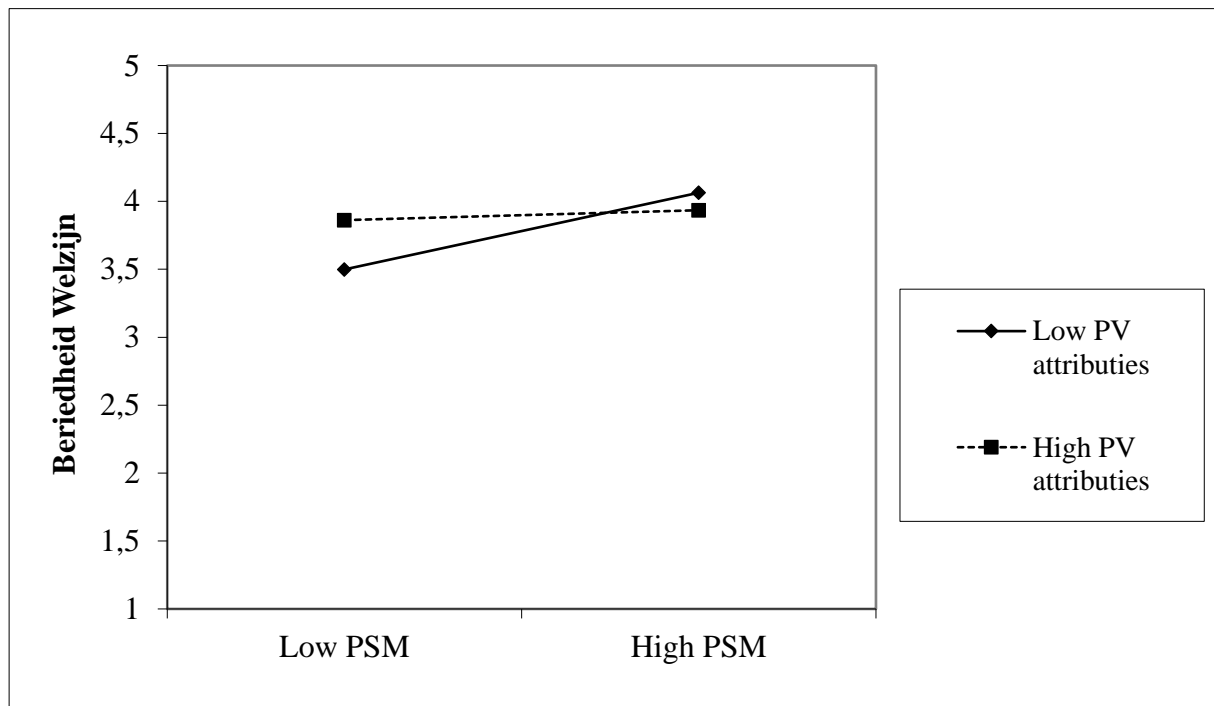
	<i>Bereidheid welzijn Public Value</i>				<i>Bereidheid Welzijn business case</i>			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
<i>Geslacht</i>	-,128	-,187	-,178	-,192	-,128	-,187	-,193	-,191
<i>Leeftijd</i>	,049	,066	,060	,059	,049	,066	,063	,067
<i>Opleidingsniveau</i>	,281*	,248*	,246*	,255*	,281*	,248*	,249*	,246*
<i>Leidinggevend</i>	-,207	-,168	-,175	-,199	-,207	-,168	-,128	-,126
<i>PSM-totaal</i>		,294**	,288**	1,413**		,294**	,297**	,136
<i>PV-attributies</i>			,029	1,862*				
<i>BC-attributies</i>							,112	-,168
<i>PSM X PV attributies</i>				-2,251*				
<i>PSM X BC attributies</i>								,328
<i>R²</i>	,119*	,199**	,199	,248*	,119	,199**	,210	,211
<i>F</i>	2,609	7,532	,065	4,823	2,609	7,532	1,027	,107
<i>N</i>	81	81	81	81	81	81	81	81

* significant op 0,05 level (2-tailed)

**significant op 0,01 level (2-tailed)

***significant op 0,001 level (2-tailed)

Figuur 2 Niet gestandaardiseerd interactie-effect PSM



4.3.3.1 Moderatie analyse bereidheid welzijn dimensies

In de moderatie analyse met als afhankelijke variabele de bereidheid tot bijdrage aan het beleid omtrent het welzijn van medewerkers werd een effect gevonden dat niet in overeenstemming was aan het effect dat vanuit de literatuuranalyse was verwacht. Om deze uitkomst te verklaren wordt nog verdergaande analyse gedaan. In voorgaande analyses is steeds gebruik gemaakt van de totaalwaarde van PSM, de som van de vier dimensies. In dit geval is er rede om alsnog te kijken naar de afzonderlijke dimensies van PSM. Hiermee wordt geprobeerd om te achterhalen of één van de dimensies van PSM het onverwachte effect kan verklaren.

In totaal zijn nog acht analyses uitgevoerd om het effect van de afzonderlijke dimensies in kaart te brengen. Voor ieder van de vier dimensies is een analyse uitgevoerd met Public Value attributies en met Business Case attributies. Van de analyses waar een significant interactie-effect werd gevonden is vervolgens een plot gemaakt van de niet gestandaardiseerde interactie-effecten om te achterhalen of deze anders zijn dan bij de interactie met PSM-totaal.

4.3.3.1.1 Attraction to public participation

Als eerste is gekeken naar de dimensies 'attraction to public participation' (tabel 13). Deze dimensie blijkt, net zoals PSM-totaal, een significant effect te hebben op de bereidheid tot bijdrage aan het beleid omtrent medewerker welzijn. Net zoals bij de totaalscore van PSM wordt ook nu een significant effect gevonden van de interactie variabele. Daarom is er een plot gemaakt van het niet gestandaardiseerde interactie-effect (figuur 3).

Tabel 12 Moderatieanalyse APP

	Bereidheid welzijn Public Value (APP)				Bereidheid Welzijn business case (APP)			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
<i>Geslacht</i>	-,128	-,172	-,164	-,174	-,128	-,172	-,176	-,168
<i>Leeftijd</i>	,049	,066	,061	,051	,049	,066	,063	,083
<i>Opleidingsniveau</i>	,281*	,284*	,282*	,277*	,281*	,284*	,286**	,278*
<i>Leidinggevend</i>	-,207	-,16	-,175	-,192	-,207	-,169	-,137	-,127
<i>APP</i>		,206**	,198	1,388**		,206	,201	-,358
<i>PV-attributies</i>			,029	1,931*				
<i>BC-attributies</i>							,091	-,186
<i>APP X PV attributies</i>				-2,424*				
<i>APP X BC attributies</i>								1,129
<i>R²</i>	,119	,158	,159	,218	,119	,158	,165	1,231
<i>F</i>	2,609*	3,503	,042	5,643*	2,609*	3,503	,640	,271
<i>N</i>	81	81	81	81	81	81	81	81

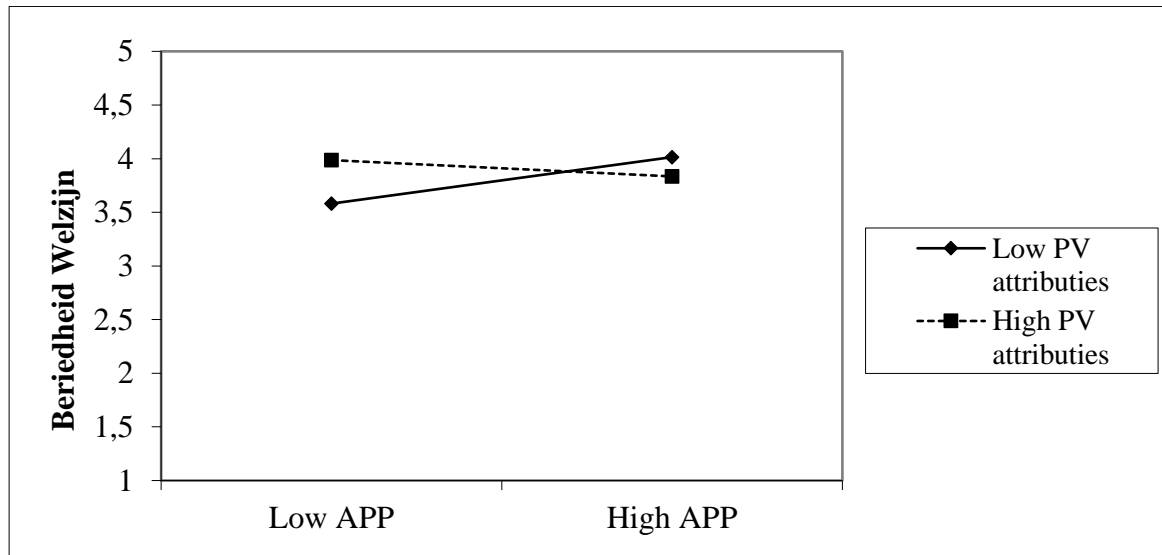
* significant op 0,05 level (2-tailed)

**significant op 0,01 level (2-tailed)

***significant op 0,001 level (2-tailed)

Bij lage public value attributies is er sprake van een positief effect van APA op de bereidheid. Bij hoge public value attributies is dit effect juist negatief. Het effect is dus net zoals bij de totaalscore voor PSM niet effect-vergrotend maar zorgt er voor dat er nauwelijks meer sprake is van een effect.

Figuur 3 Niet gestandaardiseerd interactie-effect APP

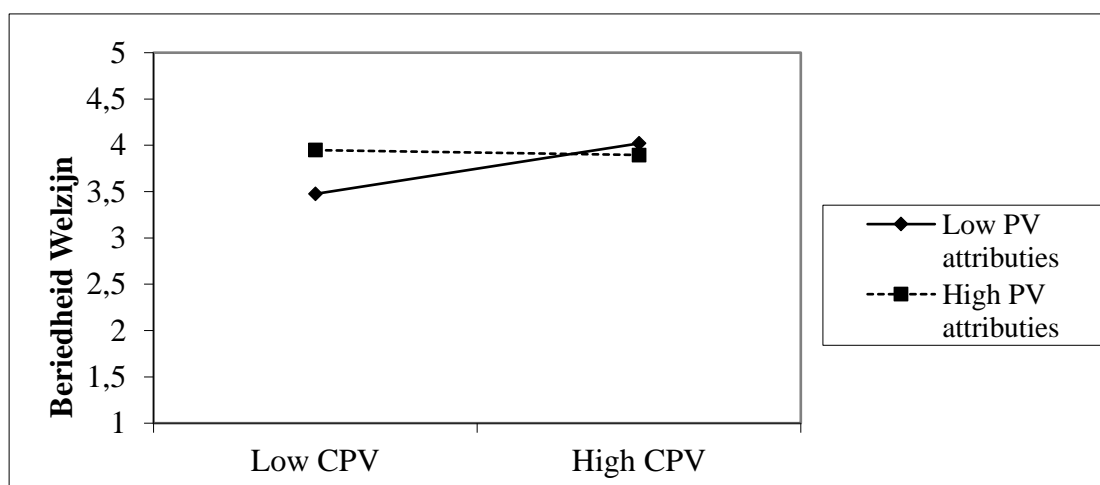


4.3.3.1.2 Commitment to public values

Als tweede wordt gekeken naar de dimensie 'commitment to public values' (tabel 14). Deze dimensie van PSM blijkt ook een significant effect te hebben op de bereidheid. Daarnaast wordt in de analyse met public value attributies weer een significant effect gevonden van de interactie variabele. Met die reden is er een plot gemaakt van het niet gestandaardiseerde interactie-effect (figuur 4).

Bij lage public value attributies is er sprake van een positief effect van CPV op de bereidheid. Bij hoge public value attributies is dit effect juist negatief. De gevonden relatie is dus, net zoals bij de totaalscore van PSM én APP, niet in overeenstemming met de verwachting.

Figuur 4 Niet gestandaardiseerd interactie-effect CPV



Tabel 13 Moderatieanalyse CPV

	<i>Bereidheid welzijn Public Value (CPV)</i>				<i>Bereidheid Welzijn business case (CPV)</i>			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
<i>Geslacht</i>	-,128	-,156	-,135	-,175	-,128	-,156	-,161	-,160
<i>Leeftijd</i>	,049	,079	,064	,049	,049	,079	,077	,078
<i>Opleidingsniveau</i>	,281*	,238*	,232*	,254*	,281*	,238*	,240*	,239*
<i>Leidinggevend</i>	-,207	-,175	-,190	-,215*	-,207	-,175	-,139	-,137
<i>CPV</i>		,234*	,230*	1,577**		,234*	,234*	,196
<i>PV-attributies</i>			,073	1,917**				
<i>BC-attributies</i>							,103	,045
<i>CPV X PV attributies</i>				-2,291*				
<i>CPV X BC attributies</i>								,071
<i>R²</i>	,119	,170	,174	,242	,119	,170	,179	,179
<i>F</i>	2,609*	4,626*	,412	6,643*	2,609*	4,626*	,828	,007
<i>N</i>	81	81	81	81	81	81	81	81

* significant op 0,05 level (2-tailed)

**significant op 0,01 level (2-tailed)

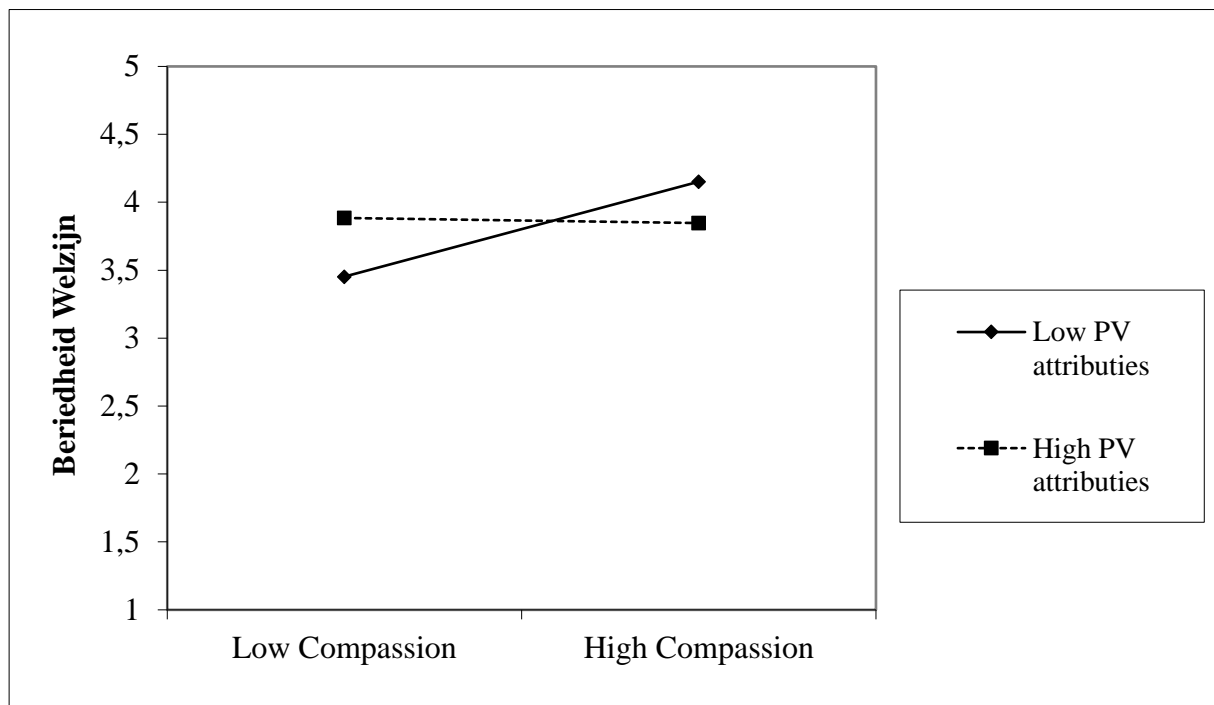
***significant op 0,001 level (2-tailed)

4.3.3.1.3 Compassion

Als derde wordt gekeken naar de dimensie ‘compassion’ (tabel 15). In tegenstelling tot de totaalscore van de eerder benoemde dimensies van PSM, is het directe effect van compassion op de bereidheid om bij te dragen aan het beleid omtrent medewerker welzijn niet significant. In de vierde stap, waarbij het model inclusief interactie variabele wordt getest, blijkt echter dat er wel een significant effect is van de interactie variabele. Daarom is een plot gemaakt van het niet gestandaardiseerde interactie-effect (figuur 5).

Bij lage public value attributies is er sprake van een positief effect van compassion op de bereidheid. Bij hoge public value attributies is dit effect juist negatief. De gevonden relatie is dus, net zoals bij de totaalscore van PSM en de eerder behandelde dimensies, niet in overeenstemming met de verwachting.

Figuur 5 niet gestandaardiseerd interactie-effect compassion



4.3.3.1.4 Self-sacrifice

De laatste dimensie van PSM die wordt onderzocht is ‘self-sacrifice’ (tabel 16). Self-sacrifice blijkt als losse dimensie ook significant van invloed te zijn op de bereidheid om bij te dragen aan het beleid omtrent medewerker welzijn. In het laatste model blijkt dat de interactievariabele tussen self-sacrifice en public value attributies een significant negatief effect heeft op deze vorm van bereidheid. Daarom is een plot gemaakt van het gestandaardiseerde interactie-effect (figuur 6). Uit de plot valt af te lezen dat bij lage public value attributies sprake is van een positief effect en dat dit effect voor lage public value attributies nihil is.

Tabel 14 Moderatieanalyse Compassion

	<i>Bereidheid welzijn Public Value (compassion)</i>				<i>Bereidheid Welzijn business case (compassion)</i>			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
<i>Geslacht</i>	-,128	-,165	-,150	-,174	-,128	-,165	-,170	-,173
<i>Leeftijd</i>	,049	,041	,031	,035	,049	,041	,038	,040
<i>Opleidingsniveau</i>	,281*	,276*	,271*	,286**	,281*	,276*	,278*	,280*
<i>Leidinggevend</i>	-,207	-,211	-,220	-,245*	-,207	-,211	-,172	-,168
<i>Compassion</i>		,205	,196	1,235		,205	,207	,358
<i>PV-attributies</i>			,048	1,337				
<i>BC-attributies</i>							,107	,317
<i>COM X PV attributies</i>				-1,772*				
<i>COM X BC attributies</i>								-,258
<i>R²</i>	,119	,160	,162	,192	,119	,160	,210	,211
<i>F</i>	2,609*	3,647	,170	2,798	2,609*	3,647	1,027	,107
<i>N</i>	81	81	81	81	81	81	81	81

* significant op 0,05 level (2-tailed)

**significant op 0,01 level (2-tailed)

***significant op 0,001 level (2-tailed)

Tabel 15 Moderatieanalyse Self-sacrafice

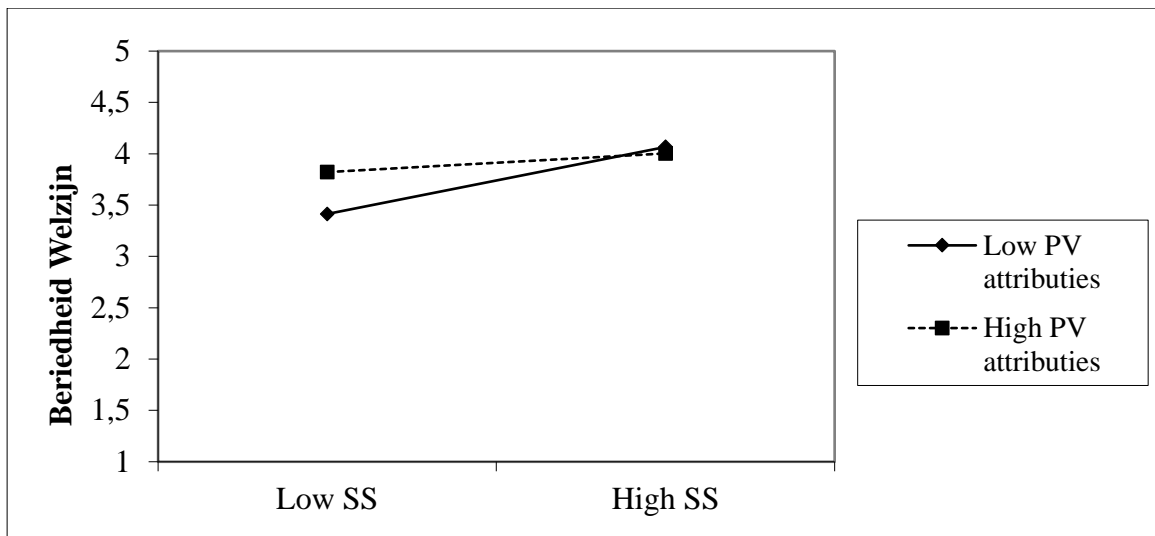
	<i>Bereidheid welzijn Public Value (sefl-sacrafice)</i>				<i>Bereidheid Welzijn business case (Self-Sacrafice)</i>			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
<i>Geslacht</i>	-,128	-,182	-,164	-,163	-,128	-,182	-,190	-,193
<i>Leeftijd</i>	,049	,073	,060	,060	,049	,073	,071	,068
<i>Opleidingsniveau</i>	,281*	,205	,200*	,197	,281*	,205	,205	,208
<i>Leidinggevend</i>	-,207	-,164	-,177	-,191	-,207	-,164	-,116	-,118
<i>Self-Sacrafice</i>		,317**	,312**	1,337**		,317**	,326**	,535
<i>PV-attributies</i>			,064	,950**				
<i>BC-attributies</i>							,1128	,320
<i>SS X PV attributies</i>				-1,367*				
<i>SS X BC attributies</i>								-,283
<i>R²</i>	,119	,208	,211	,255	,119	,208	,210	,211
<i>F</i>	2,609*	8,472**	,335	4,390*	2,609*	8,472**	1,027	,107
<i>N</i>	81	81	81	81	81	81	81	81

* significant op 0,05 level (2-tailed)

**significant op 0,01 level (2-tailed)

***significant op 0,001 level (2-tailed)

Figuur 6 niet gestandaardiseerd interactie-effect Self-Sacrifice



5. Discussie

De Discussie gaat in de eerste plaats in op de betekenis van de resultaten. De uitkomsten van de verschillende analyses worden geduid en teruggekoppeld aan de hoofdvraag. Daarna wordt de relevantie van deze uitkomsten besproken. Tot slot wordt ingegaan op de beperkingen van het onderzoek en worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek en lessen voor de praktijk.

5.1 Uitkomsten

Als eerste zal worden teruggekeken naar hoofdvraag van het onderzoek en de opgestelde hypothesen. Daarna zullen overige noemenswaardige bevindingen worden gepresenteerd.

5.1.1 Hoofdvraag en hypothesen

In de inleiding van het onderzoek is de volgende hoofdvraag beschreven:

In welke mate hangt Public Service Motivation samen met de bereidheid om bij te dragen aan MVO-beleid en in welke mate wordt deze relatie gemodereerd door MVO-attributies?

De relatie tussen PSM en de bereidheid om bij te dragen aan het MVO-beleid is in dit onderzoek goed aantoonbaar. Er bleek sprake te zijn van een sterke correlatie tussen alle verschillende indicatoren van PSM en de drie uitwerkingen van bereidheid tot bijdrage aan het MVO-beleid. Daarnaast bleek in alle uitgevoerde analyses dat de totaalscore van PSM een positief effect heeft op de verschillende uitwerkingen van de bereidheid.

Hoewel de grootte van het effect en van de significantie per analyse verschillend was, is toch voldoende bewijs om de eerste hypothese van dit onderzoek aan te nemen. Een hogere PSM kan binnen dit onderzoek inderdaad worden gerelateerd aan een hogere bereidheid om bij te dragen aan het MVO-beleid. Zowel voor het MVO-beleid in het algemeen als in het specifieke voor het beleid op het gebied van duurzaamheid en van medewerker welzijn.

De tweede hypothese heeft betrekking tot de rol van de twee verschillende type attributies in de relatie tussen PSM en de bereidheid om bij te dragen aan het MVO-beleid. De hypothese veronderstelt een positief effect op de relatie door public value attributies en een negatief effect op de relatie door business case attributies.

In de uitgevoerde analyses bleek slechts één keer sprake te zijn van een significant effect (tabel 11). Dit was het geval bij de afhankelijke variabele bereidheid tot bijdrage aan het beleid omtrent medewerker welzijn. Hier bleek sprake te zijn van een significant positief effect van PSM en public value attributies op de bereidheid en een significant negatief effect van de interactievariabele op de bereidheid tot bijdrage aan het beleid omtrent medewerker welzijn. Er was alleen sprake van significantie op het laagste significantieniveau. Dit gevonden resultaat is tegenovergesteld aan de verwachting.

In eerste instantie lijkt het voor de hand liggend om dit te duiden als een toevalligheid, ontstaan uit methodische beperkingen van het onderzoek. Uit de extra uitgevoerde analyses met de verschillende dimensies van PSM blijkt echter dat er consequent sprake is van dezelfde vondst. Als eerste toont dit aan dat het gevonden effect niet te verklaren is door één specifieke dimensies van PSM. Daarnaast toont het aan dat er geen sprake is van een toevalligheid: het effect is ook in deze analyses duidelijk anders dan verwacht.

Omdat de analyses met twee van de drie afhankelijke variabelen geen significante resultaten opleverden en in het geval van medewerker welzijn een significant effect is gevonden dat in gaat tegen de verwachtingen kan alleen maar worden geconcludeerd dat de tweede hypothese moet worden verworpen.

Om dit te verklaren wordt teruggegrepen naar de literatuur. In dit onderzoek is een 'fit' tussen persoon en werk verondersteld op basis van overeenkomende waarden. Daarbij is mogelijk te weinig aandacht besteed aan de mogelijkheden die de medewerker ziet om ook daadwerkelijk iets bij te dragen. Van Loon et al. (2005) vonden bijvoorbeeld dat de positieve effecten van PSM afhankelijk waren van de mate waarin medewerkers het gevoel hadden een bijdrage te kunnen leveren aan de maatschappij in het werk.

Als achteraf gedetailleerd wordt gekeken naar de stellingen die vallen onder de Public Value attributies met betrekking tot medewerk welzijn kan worden beargumenteerd dat de stellingen niet alleen de attributies vertegenwoordigen maar ook wat zeggen over de percepties van de medewerker over de staat van het welzijnsbeleid. Bijvoorbeeld: een medewerker die stelt dat het beleid omtrent medewerker welzijn wordt gevoerd om het welzijn van medewerkers te vergroten (een Public Value argument) zal vermoedelijk ook een positiever oordeel hebben over het beleid dan een medewerker die stelt dat het beleid omtrent medewerker welzijn wordt gevoerd om de kosten te drukken. Het zou dus kunnen zijn dat medewerkers met Public Value attributies over het algemeen al positiever zijn over het beleid omtrent medewerker welzijn.

Ongeacht de mate van PSM zal gelden dat een beleid dat al goed is, weinig extra werk nodig heeft. Op deze manier zal de medewerker weinig mogelijkheden ervaren om nog extra te kunnen bijdragen aan het beleid. Dit zou kunnen verklaren waarom er juist geen sprake van 'fit-effect' blijkt te zijn. Dit zou veronderstellen dat niet alleen sprake moet zijn van een overeenkomst in waarden tussen persoon en organisatie maar ook de mogelijkheid moet bestaan om deze waarden toe te passen, dit is lijn met de resultaten van Van Loon et al. (2016).

Hoewel deze verklaring verder onderzocht moet worden, zou deze ook aansluiten bij een van de meest gebruikte theorieën binnen de HRM. Appelbaum et al. (2000) leveren de belangrijkste bijdrage aan de theorie over het AMO-model, het idee dat succesvol HRM-beleid afhankelijk is van Ability, Motivation & Opportunity. Het gevonden resultaat in dit onderzoek zou mogelijk verklaard kunnen worden door deze theorie door te stellen dat er sprake is van een gebrek aan het laatste onderdeel van het model.

5.1.2 Overige bevindingen

Naast de uitkomsten die betrekking hebben tot de hoofdvraag en de hypothesen, bestaan er nog andere noemenswaardige uitkomsten van dit onderzoek met wetenschappelijke relevantie of nuttige inzichten voor de praktijk.

Als eerste het gebrek aan herkenning van diverse MVO-thema's. In het onderzoek zijn respondenten gevraagd om aan te geven of zij verschillende thema's, die in de praktijk worden gebruikt door instellingen als MVO-Nederland, binnen hun eigen organisatie herkennen. Over het algemeen zijn de thema's minder herkend dan verwacht, in sommige vallen zelfs bijzonder weinig (inclusief ondernemen en bijdragen aan circulaire economie zijn door 22% van de respondenten herkend).

Gedeeltelijk kan deze bevinding worden toegeschreven aan de eigenschappen van de steekproef. Er kan beredeneerd worden dat een steekproef met een hogere gemiddelde leeftijd, en meer ervaring in de praktijk, deze thema's sterker zou herkennen. Toch geeft het in sommige gevallen een duidelijke indicatie van de mate waarin bepaalde thema's 'leven' binnen deze groep. Duurzaamheid en medewerker welzijn hebben daarbij een veel grotere herkenning dan thema's als inclusief ondernemen, circulair ondernemen of het werken aan een eerlijke productieketen.

Een andere interessante uitkomst is de gevonden relatie met een deel van de controlevariabelen. Vooral opleidingsniveau bleek in meerdere gevallen een positieve voorspeller voor de bereidheid om bij te dragen aan het MVO-beleid. In alle zes analyses die zijn uitgevoerd kwam deze variabele als significant naar boven. Dit maakt opleidingsniveau een stevig aangetoonde factor in het verklaren van de bereidheid van medewerkers. Daarnaast bleken geslacht en het hebben van een leidinggevende functie in een aantal van de analyses terug te komen als negatieve effecten. Beide zijn uitgewerkt als dummyvariabelen. Bij geslacht blijkt dat vrouwen een significant grotere bereidheid hebben om bij te dragen. In het geval van leidinggevendenden blijkt dat, tegen de logische verwachting in, het hebben van een leidinggevende functie ten koste gaat van de bereidheid om bij te dragen aan het MVO-beleid.

Descriptieve statistieken leveren twee bruikbare uitkomsten voor de praktijk. Als eerste de uitkomst dat de bereidheid om bij te dragen in het algemeen redelijk groot lijkt te zijn. Dit spreekt tot de potentie van MVO-beleid. Hoewel de gemiddelden niet ver uit elkaar liggen, blijkt daarnaast dat in deze steekproef de medewerkers vooral bereid zijn om extra bij te dragen aan het duurzaamheidsbeleid. Als tweede geven de descriptieve statistiek inzicht in de gebruikte argumenten die medewerkers herkennen. Hieruit blijkt dat medewerkers in deze steekproef gemiddeld meer het gevoel hebben dat er sprake is van public value argumenten dan van business case argumenten.

Binnen deze argumenten zit echter nog een interessante uitkomst. Eerder werd er al aangestipt dat, tegen de verwachting in, er geen significante negatieve correlatie bleek te bestaan tussen business case attributies en public value attributies. Dit gegeven als uitkomst is op zich interessant. Fombrun et al. (2005) stellen dat bedrijven in

groeierende mate ontdekken dat het strategisch integreren van Maatschappelijke en organisatie doelstellingen voordelen oplevert. Het idee van *'doing wel by doing good'*. De tegenstelling tussen oprechte, intrinsieke en maatschappelijk gerichte motivatie en de extrinsieke, op de organisatie gerichte, motivatie zoals dit in de MVO-literatuur wordt geschetst en in dit onderzoek is uitgewerkt, is misschien minder tegenstrijdig dan gedacht. Uitkomsten lijken niet zozeer een indicatie van een tegenstelling maar van een aanvulling. In plaats van een spectrum tussen positieve en negatieve argumenten is er mogelijk sprake van een win-win perspectief waarbij beide type argumenten elkaar kunnen aanvullen.

5.2 Relevantie

In de inleiding van deze scriptie werd betoogd waarom het onderzoeken van de concepten en de hoofdvraag wetenschappelijk en maatschappelijk relevant zou zijn. In deze paragraaf wordt besproken in hoeverre de uitkomsten deze relevantie waarmaken.

Beer et al. (2010) betogen dat meer onderzoek nodig is naar de toenemende maatschappelijke verantwoordelijkheden van private organisaties en hoe organisaties met de veranderingen van doelstellingen om kunnen gaan. Dit onderzoek draagt daar vooral aan bij door het idee te versterken dat de persoonlijke waarden van medewerkers binnen de private sector weleens van doorslaggevend effect zouden kunnen zijn op het slagen van een MVO-beleid. Een idee dat door Steen (2008) werd geopperd. Hiermee is ook bevestigd dat PSM een relevant concept is om binnen de private sector te bestuderen. Binnen de steekproef is aangetoond dat medewerkers binnen de private sector sterke maatschappelijk gerichte motivatie kunnen hebben en dat dit, met het oog op de groeiende maatschappelijke verantwoordelijkheden van private organisaties, reden geeft om PSM binnen deze sector uitgebreider te onderzoeken.

Ook werd in de inleiding beschreven dat een bijdrage zou kunnen worden geleverd aan het werk van Nishii et al. (2008) over HR-attributies en aan de bestaande literatuur over MVO-argumenten (Bijvoorbeeld: Graafland et al., 2012; Carroll & Shabana, 2010; Campbel, 2007; Zadek, 2000) door attributies met MVO-argumenten te combineren. Dit is voor een gedeelte gelukt. Hoewel de twee verschillende type attributies niet significant tegengesteld aan elkaar waren, wat vanuit de literatuur wel werd beargumenteerd, is toch meer duidelijk geworden over de percepties van medewerkers over MVO-beleid. Het idee dat argumenten voor MVO-beleid niet zozeer tegenstrijdig zijn maar naast elkaar kunnen bestaan of zelf supplementair aan elkaar kunnen zijn is daar een voorbeeld van.

Daarnaast is binnen het onderzoek geprobeerd om de wetenschappelijke kennis over de werking van PSM en person-job fit te onderzoeken door te kijken naar het effect van HR-attributies. Dit onderzoek levert in die zin een bijdrage aan deze literatuur over fit en PSM. Er is gebleken dat simpelweg een overeenkomst tussen persoonlijke waarden en gepercipieerde organisatie waarden niet heeft gezorgd voor een 'fit-effect'. Deze uitkomst voegt een interessant perspectief toe aan de person-job fit literatuur.

De mogelijke verklaring die hier eerder voor werd gegeven zou aanleiding kunnen zijn om dieper in te gaan op de factoren die belangrijk zijn voor het ontstaan van een 'fit-effect'. Duidelijk is geworden dat het ontstaan van person-job fit complexer is dan gedacht en er sprake lijkt te zijn van bepaalde voorwaarden waaronder een fit kan ontstaan. Het AMO-model kan een begin punt zijn om deze voorwaarden in kaart te brengen.

Tot slot is er sprake van methodische relevantie. Een aantal nieuwe meetinstrumenten is, met meer of minder succes, uitgeprobeerd. Daarnaast is een aantal bestaande meetinstrumenten verder onderzocht op betrouwbaarheid, factoren en onderlinge samenhang.

5.3 Beperkingen

De verspreidingsmethode die binnen dit onderzoek is gebruikt is heeft geresulteerd in een vrij eentonige groep respondenten. De gemiddelde leeftijd is laag, de respondenten zijn relatief hoogopgeleid en zijn voor het overgrote deel afkomstig uit de randstad.

Deze groep respondenten is niet benaderd doordat deze kenmerken extra relevant zijn voor het onderzoek maar vooral uit pragmatische overwegingen. Vanuit theoretische onderbouwing zou het interessanter zijn om te kijken naar respondenten waarvan de kenmerken wat meer divers zouden zijn. Daarnaast is er, door de lage gemiddelde leeftijd, nu een groot risico dat respondenten met een parttimebaan of bijbaan naast de studie in het onderzoek oververtegenwoordigd zijn.

De eentonigheid van de groep beperkt in grote mate de generaliseerbaarheid van de uitkomsten van het onderzoek. Het is niet mogelijk om deze uitkomsten bredere te trekken dan jonge, hoogopgeleide medewerkers uit de randstad. Door de beperkte grootte van de groep zal zelfs in uitspraken over medewerkers met deze eigenschappen in het algemeen een grote voorzichtigheid nodig zijn.

Aan de verspreidingsmethode zit nog een andere beperking vast. Doordat er is gewerkt met een online survey en een anonieme link is niet duidelijk vast te stellen hoeveel potentiële respondenten de link hebben gezien. Het is daardoor niet mogelijk om vast te stellen wat de respons in dit onderzoek is geweest. Dit brengt een aantal problemen met zich mee. Ten eerste gaat dit ten koste van de generaliseerbaarheid, doordat niet duidelijk is waar de respondenten precies vandaan komen, kan ook geen uitspraak gedaan worden over de groep waar deze respondenten uit komen. Daarbij is een sterk risico op onder- of oververtegenwoordiging van bepaalde groepen. Binnen het gebruikte onderzoeksdesign is het niet mogelijk om de kenmerken van de respondenten te vergelijken met de kenmerken van andere groepen. Hierdoor valt ook de samenstelling van de groep niet te controleren. Het risico bestaat dus dat groepen met bepaalde kenmerken, die mogelijk relevant kunnen zijn voor het onderzoek, onder- of oververtegenwoordigd zijn binnen het onderzoek.

Een andere beperking in het onderzoek ontstond door de beperkte herkenning van de MVO-thema's. Uitwerking en analyse van de instrumenten met betrekking tot de specifieke MVO-thema's was maar in bepaalde mate mogelijk. Minder respondenten

hebben de thema's herkend dan verwacht en daardoor hebben te weinig respondenten de vragen ingevuld. Hierdoor is een deel van de thema's niet in de analyse mee genomen. Daarnaast is er, in tegenstelling tot de instrumenten voor de attributies ten opzichte van het algemene MVO-beleid gewerkt met vier stellingen in plaats van acht stellingen. Hierdoor was het niet mogelijk om een betrouwbaar instrument te ontwikkelen met de stellingen van de afzonderlijke thema's en was het nodig om te kijken naar de stellingen van de verschillende thema's bij elkaar. Doordat er, zoals gezegd door gebrek aan herkenning, een aantal thema's verloren is gegaan is dit ten koste gegaan van de betrouwbaarheid van deze meetinstrumenten.

Verder is in het algemeen het aantal bruikbare ingevulde vragenlijsten niet bijster hoog in dit onderzoek. Dit is ten koste gegaan van de robuustheid van de analyses. In dit geval zijn de eerste twee moderatieanalyses uitgevoerd met een $N = 105$ en was het aantal te gebruiken cases bij de overige analyses nog lager (81 of 61). Hierdoor is het aannemelijk dat effecten niet als significant naar boven zijn gekomen in de analyse.

5.4 Aanbevelingen

In deze laatste paragraaf worden de uitkomsten vertaald naar aanbevelingen voor vervolgonderzoek en voor de praktijk.

5.4.1 Vervolgonderzoek

Ten eerste is vervolgonderzoek nodig om de rol van methodologische tekortkomingen in dit onderzoek te verduidelijken. Vervolgonderzoek is nodig om te bestuderen in welke mate het onderzoek herhaalbaar en generaliseerbaar is een grotere, minder eentonige populatie waarbij ook een respons-analyse mogelijk is. Hiermee kan worden vastgesteld of de gevonden resultaten inderdaad wat zeggen over medewerkers in de private sector over het algemeen. Daarnaast zal dit mogelijk resulteren in meer significante resultaten bij de analyses van de interactie-effecten.

Ook op inhoudelijk vlak is er reden voor vervolgonderzoek. In dit onderzoek is een aantal MVO-thema's in zeer beperkte mate herkend. Hoewel dit op zichzelf een interessant gegeven is, zou toekomstig onderzoek zich kunnen richten op de potentie van deze thema's. Bijvoorbeeld door de respondenten de thema's niet te laten herkennen maar elke thema te voorzien van een beschrijving. Op deze manier kunnen de respondenten de vragen over alle vormen van beleid beantwoorden. Ook als het beleid binnen de eigen organisatie niet bestaat zouden fictieve scenario's voorgelegd kunnen worden. Dit vergroot de analysemogelijkheden en maakt het mogelijk om de verschillen tussen verschillende MVO-thema's duidelijk in kaart te brengen.

Ook zou vervolgonderzoek verder in moeten gaan op de uitwerking van de HR-attributies. De gebruikte attributies in dit onderzoek bleken geen tegenstelling te vormen. Dit geeft aanleiding om in vervolgonderzoek niet in te gaan op de categorieën waarin bepaalde attributies vallen, maar om te kijken naar de kracht van de argumentatie. In dit onderzoek werd verondersteld dat een sterke person-job fit zou ontstaan bij een hoge PSM in combinatie met public value attributies. In vervolgonderzoek zou kunnen worden onderzocht of de daadwerkelijke person-job fit pas ontstaat wanneer een hoge PSM wordt gecombineerd met een argumentatie die als

sterk wordt beschouwd. Relevante vragen zijn dan: Welke argumenten worden door respondenten als overtuigend beschouwd? En kunnen verschillende type argumenten voor MVO elkaar versterken in een win-win perspectief?

Tot slot is het relevant om onderzoek te doen naar de voorwaarden waaronder wel of niet een fit-effect ontstaat bij PSM. Een mogelijke invalshoek zou zijn om te kijken naar het AMO-model. De vraag of medewerkers ook daadwerkelijk een mogelijkheid zien om bij te dragen aan het MVO-beleid is dan relevant.

5.4.2 Aanbevelingen voor de praktijk

Binnen dit onderzoek is bewijs gevonden voor het positieve effect van PSM op de bereidheid van medewerkers om een bijdrage te leveren aan het MVO-beleid. Dit kan voor organisaties die bezig zijn met MVO-beleid een belangrijk inzicht leveren: het slagen van het MVO-beleid valt of staat met de persoonlijke overtuigingen van de medewerkers die bij de organisatie werkzaam zijn. In de praktijk kunnen organisaties hier rekening mee houden bij het werven en selecteren van medewerkers. Ook kan worden ingeschat bij welke medewerkersgroepen bereidheid aanwezig zal zijn om extra bij te dragen, dit kan belangrijk zijn voor het kiezen van een effectieve implementatie strategie.

Voor organisaties in de praktijk die met een MVO-beleid bezig zijn is ook duidelijk geworden dat de meeste MVO-thema's slechts in beperkte mate herkend worden. Voor alle betrokkenen die zich hard maken voor deze thema's is dit een indicator dat er nog veel te winnen valt op het bewust maken van maatschappelijke thema's binnen private organisaties.

Daarnaast is duidelijk geworden dat medewerkers verschillende type argumenten zien over het 'waarom' van MVO-beleid. Hoewel uit dit onderzoek naar voren komt dat public value attributies daarbij iets vaker voorkomen dan business case attributies is het vooral relevant om op te merken dat de verschillende argumenten naast elkaar kunnen bestaan. In de praktijk kan dit gebruikt worden om te bepalen op welke manier het beleid gebracht wordt naar de medewerkers. Het onderzoek lijkt aan te tonen dat tegelijkertijd wijzen op de organisatie voordelen als op de maatschappelijke voordelen daarbij misschien wel het meest overtuigend kan zijn.

Eerder werd al een mogelijke verklaring gegeven voor het resultaat dat niet in lijn was met de verwachtingen. Ook voor de praktijk kan deze verklaring van grote betekenis zijn. Het leert de praktijk dat het niet voldoende is om mensen in huis te halen met de juiste waarden, en motivatie. Om daadwerkelijk te kunnen bijdragen zal de organisatie er voor moeten zorgen dat medewerkers ook het idee hebben dat zij een bijdrage kunnen leveren aan het beleid. Zonder deze mogelijkheden zal mogelijk de 'fit' tussen de waarden van medewerker en van de organisatie alsnog ontkracht worden.

Literatuur

- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836–63.
- Allen, P., Bennett, K., & Heritage, B. (2014). *SPSS statistics version 22: a practical guide*. Cengage Learning Australia.
- Andersen, L. B., Heinisen, E., Pedersen, L. H. 2014 How Does Public Service Motivation Among Teachers Affect Student Performance in Schools? *Journal of Public Administration Research and Theory*. 24 (3): 651-671
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*.
- Babiak, K., & Trendafilova, S. (2011). CSR and environmental responsibility: motives and pressures to adopt green management practices. *Corporate social responsibility and environmental management*, 18(1), 11-24.
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438.
- Bellé, N. (2013). Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance. *Public Administration Review*, 73, 143-153
- Boselie, P. (2014). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. Berkshire: McGraw-Hill education.
- Bovens, M., t Hart, P., & Twist, M. J. (2007). *Openbaar bestuur. Beleid, organisatie en politiek*.
- Boxall, P. and Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*, Houndmills: Palgrave.
- Bruyère, S. M. (2000). *Disability Employment Policies and Practices in Private and Federal Sector Organisations*. Ithaca, NY : Cornell University .
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods 4th edition*. New York: Oxford University Press.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 32(3), 946-967.

- Cappelli, Peter, and David Neumark. "Do "high-performance" work practices improve establishment-level outcomes?." *Industrial & Labor Relations Review* 54.4 (2001): 737-775.
- Carroll, A. and Shabana, K. (2010), The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice, *International journal of management reviews*, 12(1): 85-106.
- Cunningham, R. (2000), From great expectations to hard times? Managing equal opportunities under new public management. *Public Administration*, 78(3): 699-714.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13
- Davies, A. and R. Thomas (2002), Gendering and gender in public service organizations: Changing professional identities under New Public Management. *Public Management Review*, 4(4): 461-484.
- Diefenbach, T. (2009). New Public Management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic 'enlightenment', *Public administration*, 87(4): 892-909.
- Dijkers, J., Jansen, M., Velde, van der, M. (2013). *Toegepast onderzoek: Opzetten, Uitvoeren en Rapporteren*. Hilversum: Concept Uitgeefgroep
- Fombrun, C. J. (2005). A world of reputation research, analysis and thinking—building corporate reputation through CSR initiatives: evolving standards. *Corporate reputation review*, 8(1), 7-12
- Fontinha, R., José Chambel, M., & De Cuyper, N. (2012). HR attributions and the dual commitment of outsourced IT workers. *Personnel Review*, 41(6), 832-848.
- Kaye, H. S., Jans, L. H., & Jones, E. C. (2011). Why Don't Employers Hire and Retain Workers with Disabilities? *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21(4), 526-536
- 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: 1, 28-54.
- Graafland, J., & Mazereeuw-Van der Duijn Schouten, C. (2012). Motives for corporate social responsibility. *De Economist*, 1-20.
- Kim, S. (2005). 'Individual-level factors and organizational performance in government organizations'. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15: 2, 245-261.
- Kim, S., & Vandenabeele, W. (2010). A strategy for building public service motivation research internationally. *Public administration review*, 70(5), 701-709.
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., ... & Palidauskaite, J. (2013). Investigating the structure and meaning of public

service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79-102.

Knies, E. & Leisink, P.L.M. (2014), 'Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study', *Human Resource Management Journal*, 24 (1): 57-76.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.

Leisink, P. L. M., & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75, 35-52.

Mackey, J., & Sisodia, R. (2013). *Conscious capitalism: Liberating the heroic spirit of business*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Mann (2006) A Motive To Serve: Public Service motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector, *Public Personnel Management Volume 35 No. 1*

Mudrack, P. (2007). Individual personality factors that affect normative beliefs about the rightness of corporate social responsibility. *Business & Society*, 46(1), 33-62.

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(3), 503-545.

Oude Vrielink, M., & Verhoeven, I. (2011). Burgerinitiatieven en de bescheiden overheid. *B en M: tijdschrift voor beleid, politiek en maatschappij*, 38(11), 377-387

Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity. *Journal of public administration research and theory*. 6 (1): 5-23

Perry, J. L. and Wise, L. R. 1990. The motivational basis of public service. *Public administration review*. 50 (3) : 367-373

Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public administration review*, 70(5), 681-690.

Ryan, R. M. and Deci, E. L. 2005. On assimilating identities to the self: A self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures. In Leary, M. R. and Tangney, J. P. *Handbook of self and identity*. Guilford Press : New York, pp. 253-272

Steen, T. (2008) 'Not a Government Monopoly: The Private, Nonprofit, and Voluntary Sectors', in J.L. Perry and A. Hondeghem (eds) *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, pp. 203-22. Oxford: Oxford University Press.

Steijn, B. (2008). Person-environment fit and public service motivation. *International public management journal*, 11(1), 13-27.

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(3), 405-433.

Vandenabeele, W. (2007). Toward a theory of public service motivation : an institutional approach. *Public Management Review*. 9 (4) : 545-556

Vandenabeele, W. (2008). Development of a public service motivation measurement scale: Corroborating and extending Perry's measurement instrument. *International public management journal*, 11(1), 143-167.

van Loon, N. M., Vandenabeele, W., & Leisink, P. (2015 a). On the bright and dark side of public service motivation: the relationship between PSM and employee wellbeing. *Public Money & Management*, 35(5), 349-356.

Van Loon, N. M., Vandenabeele, W., & Leisink, P. (2015 b). Clarifying the Relationship Between Public Service Motivation and In-Role and Extra-Role Behaviors The Relative Contributions of Person-Job and Person-Organization Fit. *The American Review of Public Administration*, 0275074015617547.

van Loon, N., Kjeldsen, A. M., Andersen, L. B., Vandenabeele, W., & Leisink, P. (2016). Only When the Societal Impact Potential Is High? A Panel Study of the Relationship Between Public Service Motivation and Perceived Performance. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X16639111

Van De Voorde, K., & Beijer, S. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 62-78.

Werbel, J. D., & DeMarie, S. M. (2005). Aligning strategic human resource management and person-environment fit. *Human Resource Management Review*, 15(4), 247-262.

Wright, P.M. and Nishii, L.H. (2013). 'Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis', in J. Paauwe, D.E. Guest and P.M. Wright (eds), *HRM & Performance: Achievements & Challenges*, Chichester: Wiley.

Zadek, S. (2000). *Doing Good and Doing Well: Making the Business Case for Corporate Citizenship*. Research Report 1282-00-RR. New York: The Conference Board

Niet wetenschappelijke bronnen:

Business for Social Responsibility. 2000. Introduction to Corporate Social Responsibility. Geraadpleegd via:

<http://www.khbo.be/~lodew/Cursussen/4eingenieurCL/The%20Global%20Business%20Responsibility%20Resource%20Center.doc> [23 June 2003].

MVO trendrapport 2017. MVO Nederland. Via:

<http://mvonederland.nl/sites/default/files/media/MVO%20Trendrapport%202017.pdf>

Rijksoverheid, 2017. Participatie wet

Geraadpleegd via: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/participatiewet>

United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC). 2015. Paris agreement. Geraadpleegd via:

http://unfccc.int/files/essential_background/convention/application/pdf/english_paris_agreement.pdf

Bijlage 1: Factoranalyse attributies

Tabel 16 Geroteerde factoranalyse attributies algemeen

Stelling		Factor 1	Factor 2	Factor 3
1	Om kosten laag te kunnen houden		.414	
2	Omdat de medewerkers zich dan gerespecteerd en gewaardeerd voelen- om het welzijn van medewerkers te vergroten	.530		-.351
3	Om het imago van de organisatie te verbeteren		.549	
4	Om een positieve bijdrage te leveren aan de maatschappij	.689		
5	Om beter te kunnen concurreren met andere organisaties		.550	
6	Omdat wij dit binnen de organisatie belangrijk vinden	.842		
7	Omdat dit de organisatie op meerdere aspecten voordelen brengt		.536	
8	Omdat dit als een maatschappelijke plicht wordt gezien			.605
Verklaarde variantie		21,84%	14,31%	6,61%

Bijlage 2: Factoranalyse bereidheid

Tabel 7. Geroteerde factoranalyse bereidheid algemeen

Stelling		Factor 1	Factor 2
1	Ik ben bereid om extra werkzaamheden op te pakken om bij te dragen aan het MVO-beleid	.829	
2	Ik denk graag mee over de uitwerking van het MVO-beleid	.839	
3	Ik heb geen behoefte aan extra werkzaamheden op het gebied van MVO	.565	.565
4	Ik denk graag mee over hoe mijn organisatie het MVO-beleid kan verbeteren	.793	
5	Ik wil graag bijdragen aan de maatschappelijke impact van mijn organisatie	.727	
6	Ik ben niet verantwoordelijk voor het slagen van het MVO-beleid		.899
7	Het MVO-beleid van mijn organisatie laat ik liever aan andere over	.418	.728
8	Als ik kan helpen de maatschappelijke impact van mijn organisatie te vergroten doe ik dat graag	.746	

Bijlage 3: Vragenlijst

Opening:

Bedankt voor het meewerken aan dit onderzoek. Het onderzoek richt zich op verschillende thema's waarop organisaties inspelen met MVO-beleid (Maatschappelijke Verantwoord Ondernemen). Mee doen aan het onderzoek helpt om beter in kaart te brengen hoe maatschappelijke thema's door organisaties kunnen worden uitgevoerd. Het onderzoek wordt verwerkt door Carlo Velthuijs, master student Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. Het invullen van het onderzoek zal tussen de 5 en 10 minuten duren. Uw antwoorden worden volledig vertrouwelijk behandeld en de ingevulde gegevens kunnen op geen enkele manier worden teruggekoppeld aan individuele personen. Er bestaan geen juiste of onjuiste antwoorden, uw mening of visie is relevant. Als u voor meerdere organisaties tegelijk werkt, baseer uw antwoorden dan op de organisatie waarbij u het meeste tijd doorbrengt. Aan het einde van het onderzoek is ruimte voor opmerkingen en vragen. Nogmaals bedankt voor uw medewerking en succes met het invullen.

Geef aan of u het idee heeft dat uw organisatie een MVO-beleid heeft op de volgende gebieden:

- Welzijn van medewerkers (1)
- Inclusief ondernemen (2)
- Duurzaamheid en milieu (3)
- Circulaire economie (4)
- Eerlijke productieketen (5)
- Welzijn van de omgeving (6)

In dit onderdeel van de enquête wordt gevraagd naar uw mening over het MVO-beleid. Geef steeds aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen

De organisatie waarvoor ik werk heeft een MVO-beleid

	Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Neutral (3)	Eens (4)	Helemaal eens (5)
Om kosten laag te kunnen houden (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omdat de medewerkers zich dan gerespecteerd en gewaardeerd voelen- om het welzijn van medewerkers te vergroten (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Om het imago van de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

organisatie te verbeteren (3)					
Om een positieve bijdrage te leveren aan de maatschappij (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Om beter te concurreren met andere organisaties (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omdat wij dit binnen de organisatie belangrijk vinden (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omdat dit de organisatie op meerdere aspecten voordelen brengt (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omdat dit als een maatschappelijke plicht wordt gezien (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Display This Question:

If Geef aan of u het idee heeft dat uw organisatie een MVO-beleid heeft op de volgende gebieden:
Welzijn van medewerkers Is Selected

De organisatie waarvoor ik werk probeert de gezondheid van medewerkers te verbeteren

	Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal eens (5)
Om kosten laag te kunnen houden (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omdat de medewerkers zich dan gerespecteerd en	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

gewaardeerd voelen- om het welzijn van medewerkers te vergroten (2) Om het imago van de organisatie te verbeteren (3) Om een positieve bijdrage te leveren aan de maatschappij (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Display This Question:

If Geef aan of u het idee heeft dat uw organisatie een MVO-beleid heeft op de volgende gebieden:
Inclusief ondernemen Is Selected

De organisatie waarvoor ik werk probeert om inclusief te ondernemen

	Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal eens (5)
Omdat de medewerkers zich dan gerespecteerd en gewaardeerd voelen- om het welzijn van medewerkers te vergroten (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Om kosten laag te kunnen houden (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Om het imago van de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

organisatie te verbeteren (3) Om een positieve bijdrage te leveren aan de maatschappij (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Display This Question:

If Geef aan of u het idee heeft dat uw organisatie een MVO-beleid heeft op de volgende gebieden:
 Duurzaamheid en milieu Is Selected

De organisatie waarvoor ik werk probeert met het beleid duurzaamheid te bevorderen en het milieu te ontlasten

	Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal eens (5)
Omdat de medewerkers zich dan gerespecteerd en gewaardeerd voelen- om het welzijn van medewerkers te vergroten (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Om kosten laag te kunnen houden (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Om het imago van de organisatie te verbeteren (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Om een positieve bijdrage te leveren aan de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

maatschappij (4)					
---------------------	--	--	--	--	--

Display This Question:

If Geef aan of u het idee heeft dat uw organisatie een MVO-beleid heeft op de volgende gebieden:

Circulaire economie Is Selected

De organisatie waarvoor ik werk probeert bij te dragen aan een circulaire economie

	Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal eens (5)
Omdat de medewerkers zich dan gerespecteerd en gewaardeerd voelen- om het welzijn van medewerkers te vergroten (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Om kosten laag te kunnen houden (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Om het imago van de organisatie te verbeteren (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Om een positieve bijdrage te leveren aan de maatschappij (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Display This Question:

If Geef aan of u het idee heeft dat uw organisatie een MVO-beleid heeft op de volgende gebieden:

Eerlijke productieketen Is Selected

De organisatie waarvoor ik werk wil met het beleid bijdragen aan een eerlijke productieketen

	Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal eens (5)
Omdat de medewerkers zich dan gerespecteerd en gewaardeerd voelen- om het welzijn van medewerkers te vergroten (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Om kosten laag te kunnen houden (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Om het imago van de organisatie te verbeteren (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Om een positieve bijdrage te leveren aan de maatschappij (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Display This Question:

If Geef aan of u het idee heeft dat uw organisatie een MVO-beleid heeft op de volgende gebieden:

Welzijn van de omgeving Is Selected

De organisatie waarvoor ik werk wil met het beleid bijdragen aan de welzijn van de omgeving

	Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal eens (5)
Omdat de medewerkers zich dan gerespecteerd en gewaardeerd voelen- om	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

het welzijn van medewerkers te vergroten (1)					
Om kosten laag te kunnen houden (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Om het imago van de organisatie te verbeteren (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Om een positieve bijdrage te leveren aan de maatschappij (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q9 De volgende vragen hebben betrekking op uw visie op de samenleving. Er zijn geen juiste of foute antwoorden, we zijn geïnteresseerd in uw mening.

Geef steeds aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:	Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal eens (5)
Ik heb bewondering voor mensen die zich inzetten voor activiteiten die onze samenleving ten goede komen. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind het belangrijk deel te nemen aan activiteiten gericht op het	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<p>aanpakken van sociale problemen. (2)</p> <p>Ik ben heel gemotiveerd om bij te dragen aan de maatschappij (3)</p> <p>Ik vind gelijke kansen voor elke burger heel belangrijk. (4)</p> <p>Wanneer men beleid ontwerpt, vind ik het belangrijk dat men rekening houdt met de belangen van de toekomstige generaties. (5)</p> <p>Ik vind het zeer motiverend om een bijdrage te leveren aan de maatschappij (6)</p> <p>Ik heb veel begrip voor de moeilijke situaties van kansarmen. (7)</p> <p>Ik heb het er heel erg moeilijk mee als ik merk dat anderen oneerlijk behandeld worden. (8)</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ik ben persoonlijk bereid om veel op te offeren in het belang van de samenleving. (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het verschil maken -hoe klein ook- in de samenleving vind ik heel belangrijk (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben bereid om een persoonlijk verlies te riskeren als ik er de maatschappij mee kan helpen. (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zinnvolle publieke dienstverlening vind ik erg belangrijk. (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het is voor mij belangrijk om bij te dragen aan het algemeen belang (13)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind het verdedigen van het algemeen belang heel belangrijk (14)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind het van belang dat burgers kunnen rekenen op toegankelijke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

publieke dienstverlening (15) Publieke dienstverleners moeten zich ethisch gedragen. (16) Ik leef mee met anderen die zich in een benarde situatie bevinden. (17) Rekening houden met het welzijn van anderen vind ik zeer belangrijk. (18) Ik geloof dat burgerplicht belangrijker is dan mijn eigen belang. (19) Ik zou instemmen met een goed plan om kansarmen een beter leven te geven, zelfs al kost het mij geld. (20)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Nu volgt een aantal vragen over uw bereidheid om een bijdrage te leveren aan beleid. Geef u aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen	Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal eens (5)
Ik ben bereid om extra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<p>werkzaamheden op te pakken om bij te dragen aan het MVO-beleid (1)</p> <p>Ik denk graag mee over de uitwerking van het MVO-beleid (2)</p> <p>Ik heb geen behoefte aan extra werkzaamheden op het gebied van MVO (3)</p> <p>Ik denk graag mee over hoe mijn organisatie het MVO-beleid kan verbeteren (4)</p> <p>Ik wil graag bijdragen aan de maatschappelijke impact van mijn organisatie (5)</p> <p>Ik ben niet verantwoordelijk voor het slagen van het MVO-beleid (6)</p> <p>Het MVO-beleid van mijn organisatie laat ik liever aan anderen over (7)</p> <p>Als ik kan helpen de maatschappelijke impact van mijn organisatie te vergroten doe ik dat graag (8)</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Display This Question:

If Geef aan of u het idee heeft dat uw organisatie een MVO-beleid heeft op de volgende gebieden:

Inclusief ondernemen Is Selected

Geeft u aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

	Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal eens (5)
Ik ben bereid om extra werkzaamheden te verrichten om een collega met een beperking te helpen (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk graag mee over het begeleiden van medewerkers met een beperking (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk graag mee over het plaatsen van nieuwe medewerkers met een beperking (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb geen behoefte om extra energie te besteden aan inclusief ondernemen (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Display This Question:

If Geef aan of u het idee heeft dat uw organisatie een MVO-beleid heeft op de volgende gebieden:

Welzijn van medewerkers Is Selected

Geeft u aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

	Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal eens (5)
Ik ben bereid extra tijd te investeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

om de gezondheid van medewerkers binnen mijn organisatie te verbeteren (1) Ik heb geen behoefte om extra energie te besteden aan welzijn onder mijn collega's (2) Ik denk graag mee over het verbeteren van de gezondheid van medewerkers binnen mijn organisatie (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Display This Question:

If Geef aan of u het idee heeft dat uw organisatie een MVO-beleid heeft op de volgende gebieden:
Duurzaamheid en milieu Is Selected

Geef u aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

	Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal eens (5)
Ik ben bereid om extra tijd te investeren om mijn organisatie duurzamer te maken (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk graag mee over het verbeteren van de duurzaamheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

van onze organisatie (2)					
Ik heb geen behoefte om extra energie te besteden aan duurzaamheid binnen mijn organisatie (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Display This Question:

If Geef aan of u het idee heeft dat uw organisatie een MVO-beleid heeft op de volgende gebieden:

Circulaire economie Is Selected

Geeft u aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal eens (5)
Ik ben bereid om extra tijd te investeren om bij te dragen aan de circulaire economie binnen mijn organisatie (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk graag mee over hoe we binnen de organisatie toe kunnen werken naar een circulaire economie (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb geen behoefte om extra energie te besteden aan het	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

bevorderen van een circulaire economie binnen mijn organisatie (3)					
--------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

Display This Question:

If Geef aan of u het idee heeft dat uw organisatie een MVO-beleid heeft op de volgende gebieden:

Eerlijke productieketen Is Selected

Geeft u aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal eens (5)
Ik ben bereid om extra tijd te investeren om ervoor te zorgen dat er meer eerlijke producten worden gebruikt binnen mijn organisatie (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ik denk graag mee over het verbeteren van de eerlijke productieketen binnen mijn organisatie (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb geen behoefte om extra energie te besteden aan een eerlijke productieketen (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Display This Question:

If Geef aan of u het idee heeft dat uw organisatie een MVO-beleid heeft op de volgende gebieden:

Welzijn van de omgeving Is Selected

Geef u aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

	Helemaal mee oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal eens (5)
Ik ben bereid om extra tijd te investeren om betrokkenheid in de buurt te vergroten (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ik denk graag mee over hoe mijn organisatie meer kan doen voor de buurt (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb geen behoefte om extra energie te steken in het welzijn van de omgeving van mijn organisatie (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nu volgt een aantal vragen over uw achtergrond:

Wat is uw geslacht?

Wat is uw leeftijd?

Hoeveel maanden bent u al werkzaam bij uw organisatie?

Wat is het hoogste opleidingsniveau wat u heeft afgemaakt?

- Geen diploma (1)
- lager onderwijs (2)
- VMBO (3)
- Havo (4)
- VWO (5)
- MBO (6)
- HBO (7)
- WO (8)

Geeft u leiding aan andere medewerkers?

- Ja (1)
- Nee (2)

În welke provincie bent u werkzaam?

- Drente (1)
- Flevoland (2)
- Friesland (3)
- Gelderland (4)
- Groningen (5)
- Limburg (6)
- Noord-Brabant (7)
- Noord-Holland (8)
- Overijssel (9)
- Utrecht (10)
- Zeeland (11)
- Zuid-Holland (12)

Bedankt voor het meewerken aan deze enquête. Voor opmerkingen kunt u contact opnemen via: c.velthuijs@students.uu.nl Als u geïnteresseerd bent in de uitkomsten van het onderzoek laat dan uw mailadres achter.