

De antecedenten van prestaties in een private organisatie met een maatschappelijke functie.

Een onderzoek naar de invloed van Public Service Motivation, HR aspecten en person-organization fit op de prestaties van medewerkers.

Sascha Hoogeveen - 3276384

april 2010

Leerkring Management van Human Resources

Bestuur- en Organisationswetenschap, Universiteit Utrecht

Begeleider: Wouter Vandenabeele

Abstract

Public Service Motivation is in de publieke sector een veel onderzocht fenomeen. Deze onderzoeken en de theorie beperken zich echter tot de publieke sector. De vraag die in dit artikel centraal staat is: *Welke invloed hebben Public Service Motivation (PSM), HR aspecten en person-organization fit (PO-fit) op de prestaties van medewerkers in de private thuishulpverlening?* Binnen dit onderzoek is er aandacht geweest voor de directe invloed maar is er ook gekeken naar de mediërende rol van *organizational commitment*, *occupational commitment* en *job satisfaction*. Dit onderzoek is uitgevoerd aan de hand van een kwantitatief onderzoek met 135 respondenten. De resultaten tonen aan dat de *PSM dimensie compassion*, binnen de onderzochte private organisatie, invloed heeft op de *prestaties* van medewerkers. Daarnaast hebben zowel de *HR aspecten* als de *PO-fit* en de *job satisfaction* van medewerkers een belangrijke invloed op de prestaties. *Job satisfaction* heeft hierbij een mediërende rol tussen *PO-fit* en *prestaties*. Dit onderzoek toont aan dat verder onderzoek naar de rol van PSM in de private sector gewenst is.

Introductie

Voor organisaties is het van belang om te weten welke invloed *motivatie*, *HR aspecten* en *person-organisation fit* (PO-fit) hebben op de *prestaties* van hun medewerkers. Het aansluiten bij de behoeftes van medewerkers wat betreft *motivatie* en *HR aspecten* zal, volgens verschillende onderzoekers, leiden tot een hogere mate van *commitment* en *job satisfaction*. Wat op zijn beurt zal leiden tot betere *prestaties*. (Gould-Williams, 2003; Kim, 2005; Leisink & Steijn, 2009; Ritz, 2009; Vandenabeele, 2009)

Motivatie van medewerkers is een vraagstuk binnen de HRM dat een terugkerend aandachtspunt is. In 1990 introduceerden Perry en Wise *Public Service Motivation (PSM)*. Het uitgangspunt van deze theorie is dat medewerkers in de publieke sector gemotiveerd worden door een bijdrage te leveren aan de publieke zaak. Dit in tegenstelling tot medewerkers in de private sector. Sinds Perry en Wise (1990) het begrip *PSM* in de jaren '90 introduceerden, is hier veel onderzoek naar gedaan. De onderzoeken richten zich zowel op de herkomst van *PSM*, institutionele benadering (Perry, 1997; Perry & Vandenabeele, 2008; Vandenabeele, 2007; Vandenabeele 2008) als op de effecten van *PSM* zoals *job satisfaction*, *organizational commitment* en *job performance* (Leisink & Steijn, 2009; Kim, 2004; Ritz, 2009; Vandenabeele, 2009)

Deze onderzoeken richten zich voornamelijk op de publieke sector, de vraag is of deze vorm van motivatie beperkt is tot de publieke sector. Steen (2008) en Mann (2006) beargumenteren dat *PSM* ook buiten de publieke sector zou kunnen bestaan. Het vervagen van de grenzen tussen de publieke en private sector, door privatisering van publieke organisaties en maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen van private organisaties wordt door Steen als één van de belangrijkste argumenten aangehaald. Perry zelf stelt dat *PSM* meer is dan een '*locus of employment*'. Hij stelt: "*public service is a concept. An attitude, a sense of duty yes, even a sense of public morality*" (Perry 1990). Aan de hand hiervan zou gesteld kunnen worden dat *PSM* ook een rol kan spelen bij de motivatie van individuen die een maatschappelijke functie vervullen binnen een private organisatie. Binnen dit artikel staat *PSM* in een private organisatie met een maatschappelijke dienstverlening centraal. Deze organisatie valt binnen de argumentatie van Steen, want door veranderingen in de sector is de organisatie privaat geworden. De dienst die ze verlenen blijft echter van maatschappelijk belang.

In dit artikel wordt er aandacht besteedt aan de effecten van *PSM* op *prestaties*. Het effect van *PSM* wordt vergeleken met de effecten van de tevredenheid met *HR aspecten* en *PO-fit*. Voor deze opzet is gekozen om de unieke invloed van de verschillende concepten in beeld te krijgen. De hoofdvraag die centraal staat is: *Welke invloed hebben Public Service Motivation, HR aspecten en PO-fit op de prestaties van medewerkers in de private thuishulpverlening?* Hierbij is ook aandacht voor de mediërende rol die

organizational & occupational commitment en *job satisfaction* tussen deze concepten en *prestaties* kunnen spelen.

In dit artikel worden in eerste instantie de concepten *PSM*, *HR aspecten*, *PO-fit*, *organizational commitment*, *occupational commitment* en *job satisfaction* toegelicht. Hierbij worden de onderlinge relaties en relatie met *prestaties* beschreven. Aan de hand van dit theoretische kader worden verschillende hypothesen geformuleerd. Vervolgens wordt ingegaan op de verschillende meetinstrumenten en de betrouwbaarheid van deze instrumenten. Hierbij wordt ook toegelicht welke analyses er gebruikt zullen worden om de hypothesen te testen. Na deze toelichtingen zullen de daadwerkelijke resultaten van het onderzoek uiteengezet worden, om deze vervolgens in de discussie te koppelen aan de hypothesen en het geschetste theoretische kader. Tot slot worden verschillende conclusies getrokken ten aanzien van de implicaties van dit onderzoek voor de praktijk en vervolgonderzoek.

Theoretisch kader

In dit deel van het artikel worden de verschillende concepten toegelicht. Vervolgens zal er aandacht zijn voor de relatie met prestaties en de onderlinge verbanden. Hiermee wordt een theoretisch kader gecreëerd, aan de hand waarvan de hypothesen geformuleerd worden.

Public Service Motivation

In 1990 hebben Perry en Wise het concept *Public Service Motivation* geïntroduceerd. Het uitgangspunt hierbij is dat medewerkers in de publieke sector gemotiveerd worden door een bijdrage te leveren aan de maatschappij. Het concept PSM is oorspronkelijk opgebouwd uit 4 dimensies; *politics*, *public interest*, *compassion* en *self sacrifice*. Deze dimensies samen vormen het begrip Public Service Motivation (PSM). Na onderzoek in Europa bleek dat deze oorspronkelijke, Amerikaanse, opbouw niet betrouwbaar te zijn binnen de Europese context (Vandenabeele & Van de Walle, 2008). In 2008 heeft Vandenabeele de oorspronkelijke schalen uitgebreid met stellingen uit de Europese context en een extra dimensie toegevoegd, *democratic governance*.

Inmiddels bestaan er verschillende definities voor PSM. In dit onderzoek wordt de definitie van Vandenaabeele (2007) gebruikt. *The belief, values and attitudes that go beyond self-interest and organizational interest, that concern the interest of a larger political entity and that motivate individuals to act accordingly whenever appropriate.*” (Vandenaabeele, 2007: 547). Er is voor deze definitie gekozen omdat ruimte wordt gelaten voor de gedachte van PSM in andere sectoren dan de publieke sector.

HR aspecten

De invloed van *HR aspecten* op *prestaties*, *commitment* en *job satisfaction* is binnen de HRM al jaren een onderwerp van interesse (Gould-williams, 2004; Purcell & Kinnie, 2007). Met HR aspecten worden verschillende personeelsinstrumenten bedoeld die gericht zijn op het ondersteunen en sturen van de medewerkers. Het gaat hierbij om beloning, opleiding & ontwikkeling, taakverandering, loopbaan advies, communicatie en informatievoorziening. Arthur (1994) stelt dat er verschillende “high commitment” aspecten zijn binnen het HRM, die het gedrag en de houding van medewerkers vormen. De eerder genoemde aspecten sluiten aan bij deze ‘high commitment’ aspecten van Arthur (1994). Als wordt gesproken over *HR aspecten* gaat het om de perceptie en tevredenheid van de medewerkers over ondersteuning die *HR aspecten* hen biedt bij het uitoefenen van hun functie.

Person-organization fit

Het begrip person-environment fit is een begrip dat al jaren de HRM onderzoeker bezig houdt (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005; Vogel & Feldman, 2009, Bright, 2007). Binnen de person-environment theorie zijn verschillende aspecten te onderscheiden, namelijk de person-job fit, de person-group fit, de person-supervisor fit en de person-organisation fit. Binnen dit artikel wordt gekeken naar de *person-organization fit* (PO-fit). Het uitgangspunt hierbij is dat er sprake is van een fit, als de persoon en de organisatie karakteristieken hebben die met elkaar overeen komen.

Wat betreft person-organization fit wordt de definitie van Bright aangehouden: “.. *the congruence between the characteristics of individuals (e.g., goals, skills and values) and the characteristics of organizations (ie.g., goals, values, resources and culture.*” (Bright, 2005: p152)

Organizational commitment

Het uitgangspunt van de *organizational commitment* theorie is de betrokkenheid van een medewerker bij de organisatie. Allen en Meyer (1997) hebben deze vorm van commitment uitgewerkt in drie verschillende dimensie. De eerste dimensie is de *affective commitment*. Hierbij gaat het om de emotionele betrokkenheid van de medewerker bij de organisatie en mate waarin een medewerker zich kan identificeren met een organisatie. In de tweede dimensie, *continous commitment*, draait het om het bewust zijn van de eventuele kosten bij het verlaten van een organisatie. Tot slot gaat het in de derde dimensie, *normative commitment*, om de verantwoordelijkheid die een medewerkers voelt richting de organisatie om te blijven. In het kader van dit onderzoek is er wat betreft *organizational commitment* gekozen voor de definitie van Kim. “*Organizational commitment can be defined as the relative strength of an individuals identification with, and involvement in, a particular organization.*” (Kim, 2005: p 247)

In dit onderzoek wordt alleen gekeken naar *affective commitment*. Als er in het vervolg gesproken wordt over *organizational commitment* wordt hiermee *affective organizational commitment* bedoeld. De reden om alleen naar de *affective commitment* te kijken, is tweeledig. Ten eerste omdat dit aspect, volgens Kim (2005), van meer belang is voor *performance (prestaties)* dan *normative of continous commitment*. Ten tweede om de praktische reden van de grootte van de vragenlijst.

Occupational commitment

De *occupational commitment* theorie richt zich op de betrokkenheid die medewerkers voelen richting het vak of vakgebied. *Occupational commitment* wordt gedefinieerd aan de hand van Allen, Meyer & Smith. “*assessing commitment to a particular line of work*” (Allen, Meyer & Smith ,1993: p540) Net als bij de *organizational commitment* zijn binnen de *occupational commitment* dezelfde drie dimensies te onderscheiden. Ook bij de

occupational commitment wordt alleen gekeken naar de *affective occupational commitment*, dit is wederom vanwege de eerder genoemde argumenten.

Als in het vervolg van het artikel gesproken wordt over *occupational commitment* wordt hiermee de *affective occupational commitment* bedoeld.

Job satisfaction

Job satisfaction wordt in dit onderzoek gedefinieerd naar Locke's omschrijving: "*a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences*" (geciteerd in Vandenabeele, 2009:14). Het uitgangspunt hierbij is houding en tevredenheid ten aanzien van de baan in het algemeen.

Prestaties

Als gesproken wordt over *prestaties* wordt hiermee de *self-percieved performance* bedoeld. Het gaat hier om een subjectieve meting van de *prestaties* van de medewerkers. In dit onderzoek zal gekeken worden naar de invloed van de eerder toegelichte concepten op de prestaties van de medewerkers.

Relaties en hypothesen

Achtereenvolgens zullen de verschillende relaties aan de hand van eerdere onderzoeken en verwachtingen uiteengezet worden. Hierbij worden direct de verschillende hypothesen geformuleerd.

PSM

Verschillende onderzoeken hebben de koppeling tussen *PSM* en *prestaties* gelegd. Zo vinden Kim (2004), Ritz (2009) en Leisink & Steijn (2009) dat een of meerdere dimensies van *PSM* een positieve relatie hebben met *prestaties*.

H1: Er is een positieve relatie tussen *PSM* en *prestaties*.

Bright (2007) heeft een mediërende rol aangetroffen van *PO-fit* tussen *PSM* en *job satisfaction*. Dit mediërende effect zal in het onderzoek niet centraal staan maar eventuele bevindingen zullen wel benoemd worden.

Daarnaast stelt Vandenabeele (2009) dat er een positieve relatie is tussen *PSM* en *prestaties*, waarbij *organizational commitment* en *job satisfaction* een mediërende rol spelen. Gould-williams (2003) treft een positieve relatie aan in zijn onderzoek tussen *motivatie* (niet in het bijzonder *PSM*) en *commitment*. Een relatie tussen *PSM* en *organizational commitment* en *job satisfaction* wordt in meerdere onderzoeken aangetroffen. (Vandenabeele, 2009; Leisink & Steijn, 2009)

Er is tot op heden geen onderzoek gevonden dat een relatie tussen *occupational commitment* en *PSM* ondersteunt. Deze relatie is gebaseerd op het uitgangspunt dat de werkzaamheden meer aansluiten bij *PSM* (maatschappelijke dienstverlening) dan de organisatie (privaat). De verwachting is dan ook dat *PSM* een sterkere relatie zal hebben met *occupational commitment* dan met *organizational commitment*. En dat, wellicht, *occupational commitment* een mediërende rol zal spelen tussen *PSM* en *prestaties*. Vanwege deze verwachting en het ontbreken van onderzoek in deze richting is er gekozen op specifiek te kijken naar het mediërende effect van *occupational commitment* tussen *PSM* en *prestaties* en niet naar de mediërende rol van *job satisfaction* of *organizational commitment*. Eventuele uitkomsten binnen het onderzoek betreffende deze mediërende variabelen zullen wel kort behandeld worden.

H2: Occupational commitment speelt een mediërende rol tussen PSM en prestaties.

HR aspecten

Kinnie, Purcell & Hutchinson en Gould-williams (2003) stellen dat *HR aspecten* een positieve relatie hebben met de *prestaties* van medewerkers.

H3: Er is een positieve relatie tussen de tevredenheid van de ondersteuning door de HR aspecten en prestaties.

Daarnaast treft Gould-williams (2003) een positieve relatie aan tussen *HR aspecten* en *job satisfaction & commitment*. Zowel Kim (2005) als Ritz (2009) stellen dat *organizational commitment* een positieve relatie heeft met *prestaties*. De vraag is echter of hierbij dan sprake is van een mediërende rol van *organizational commitment* tussen de tevredenheid met *HR aspecten* en *prestaties*. In dit onderzoek zal niet specifiek gekeken worden naar de relatie tussen *HR aspecten* en *job satisfaction*, eventuele opmerkelijk bevinden zullen wel benoemd worden.

H4: Organizational commitment speelt een mediërende rol tussen de tevredenheid met HR aspecten en prestaties.

PO-fit

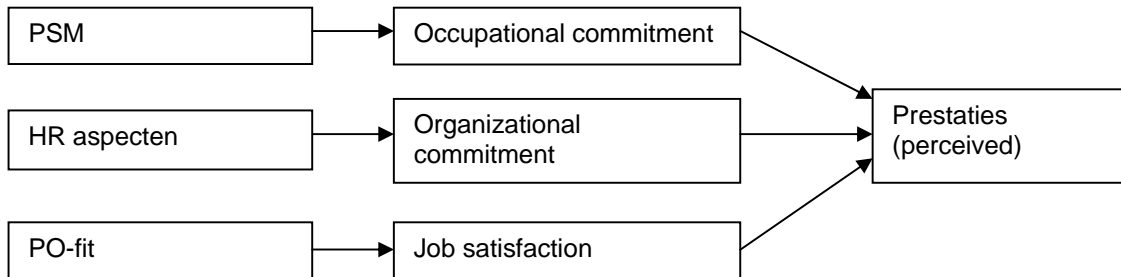
Volgens zowel Vogel & Feldman (2009) en Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson (2005) heeft PO-fit een zwakke relatie met prestaties, in het geval van Vogel & Feldman (2009) is deze relatie niet significant. Uit deze onderzoeken, en verscheidene andere onderzoeken, blijkt dat er wel een relatie is tussen *PO-fit* en *prestaties* maar dat deze relatie niet erg stabiel en robuust is. (Bretz & Jugde, 1994; Kristof, 1996; Kristof-brown, Barrich & Stevens, 2005)

H5: Er is een positieve relatie tussen PO-fit en prestaties.

Zowel Kim (2005), Ritz (2009) als Gould-williams (2003) stellen dat *job satisfaction* een positieve relatie heeft met *prestaties*. Daarnaast blijkt uit onderzoek dat er een positief verband is tussen *PO-fit* en *job satisfaction* (Bright, 2007; Vogel & Feldman, 2009; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Dit zou kunnen betekenen dat er een indirect verband bestaat tussen *PO-fit* en *prestaties* waarbij *job satisfaction* een mediërende rol speelt.

H6: Job satisfaction speelt een mediërende rol tussen PO-fit en prestaties.

Gezamenlijk leiden deze hypothesen tot het onderstaande onderzoeksmodel.



Figuur 1: *Onderzoeksmodel*

Methode en data

In dit onderdeel worden achtereenvolgens de onderzoeksmethode, de respondenten, operationalisering van de meetinstrumenten en de analysemethode uiteen gezet.

Onderzoeksmethode

Er is gekozen voor een kwantitatief onderzoek, omdat het onderzoek gericht is op het verifiëren van aanwezigheid van de verschillende concepten binnen de gehele organisatie en op het vinden van generaliseerbare verbanden tussen de verschillende concepten (Baarda & de Goede, 2006).

Het onderzoek is uitgevoerd onder 280 medewerkers van een private thuiszorg organisatie, het gaat hierbij om een steekproef onder de ruim duizend medewerkers die de organisatie heeft. De benaderde respondenten zijn geselecteerd op basis van de aanwezigheid van een e-mailadres, vanwege het gebruik van een internetsurvey. Vervolgens is de steekproef gestratificeerd aselect samengesteld uit de 7 afdelingen, dit om de flexpoule medewerkers niet oververtegenwoordigd te laten zijn binnen de enquête. (Baarda & de Goede, 2006)

Van de 280 benaderde respondenten hebben er 145 gereageerd. Na het verwijderen van de respondenten die 90 tot 100% van de vragen een missing value hadden, bleven er 139 respondenten over. Van deze 139 hebben 135 respondenten de enquête volledig ingevuld hebben, dit is een respons van 48%.

Respondenten

In tabel 1A is te zien dat het merendeel van de respondenten vrouwen zijn. Daarnaast zijn er onder de medewerkers twee groepen in opleidingsniveau te zien, middelbare school en universitair. Dit komt over een met de verwachtingen. Binnen de organisatie zijn twee groepen te onderscheiden. De vaste medewerkers, waarvan deze werkzaamheden hun professie is. Daarnaast is er een grote groep studenten die de werkzaamheden uitvoert als bijbaan.

Tot slot blijkt de opzet van een gestratificeerde steekproef niet geslaagd. Waar de angst was dat de flexpool medewerkers oververtegenwoordigd zouden zijn, door de grotere omvang van deze afdeling, heeft de gestratificeerde steekproef geleid tot een ondervertegenwoordiging van deze groep. De respons binnen deze groep was erg laag, dit zou te verklaard kunnen worden door het losse dienstverband dat deze medewerkers hebben. Hierdoor zouden ze zich minder betrokken kunnen voelen bij de organisatie en daardoor minder snel geneigd zijn om aan de enquête mee te werken.

TABEL 1A *Demografische gegevens*

	Mean	STD
Geboortejaar	1976	13,5
Bij organisatie sinds..	2005	6,9

	Mannen	Vrouwen
Geslacht	17	118
	13%	87%

Hoogst voltooide opleiding	Absoluut	Percentage
Basisschool	7	5%
Middelbare school (mavo/havo/vwo)	45	33%
MBO (middelbaar beroeps onderwijs)	18	13%
HBO (bachelor)	18	13%
Universitair (bachelor/master)	47	35%

Afdeling	Absoluut	Percentage
Ondersteunend op kantoor	14	10%
Uitvoerend thuishulp OE91010	14	10%
Uitvoerend thuishulp OE91020	26	19%
Uitvoerend thuishulp OE91040	15	11%
Uitvoerend thuishulp OE91050	26	19%
Uitvoerend thuishulp OE91060	34	25%
Uitvoerend thuishulp OE91100 (flexpool)	6	4%

Enquête & operationalisering meetinstrumenten

De enquête is opgebouwd uit schalen die de verschillende concepten meten. Alle concepten zijn gemeten op een Likert vijf puntsschaal.

Achtereenvolgens zullen de verschillende concepten geoperationaliseerd worden. Hierbij is vanwege de hoge vervlochtenheid van sommige concepten niet vast gehouden aan de verdeling tussen onafhankelijke, mediërende en afhankelijke concepten.

PSM

Wat betreft de operationalisering van dit concept is er gekozen voor 18 items. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de *PSM* meetschaal van Vandenabeele (2008). Dit is een vijf subdimensies model: *politics*, *public interest*, *compassion*, *self-sacrifice* en *democratic governace*. Bij het vormen van de schalen bleken verschillende subdimensies van *PSM* een lage Cronbach's alpha te scoren. Naar aanleiding hiervan is een conformatory factoranalyses met een promax rotation gedraaid. Hieruit blijkt dat de samenstelling van de schalen van het oorspronkelijke meetinstrument niet overeen komen met de factor loadings. Voornamelijk de dimensies *public interest* en *self-sacrifice* blijken binnen de huidige dataset sterk door elkaar te lopen (tabel 2A, bijlage). Naar aanleiding van de factoranalyse zijn nieuwe betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd. Hieruit bleek dat het aanpassen van de verschillende subdimensies niet leidde tot een hogere Cronbach's alpha. Er is gekozen om te werken met de oorspronkelijke subdimensies. De subdimensie *public interest* blijft een zeer lage Cronbach's alpha scoren, ook na het verwijderen van

meerdere stellingen (.42). Er is besloten om deze subdimensie niet mee te nemen in de analyses omdat het geen betrouwbare schaal is.

Bij het verwijderen van de items is niet alleen gekeken naar de betrouwbaarheid van de schalen, maar is ook rekening gehouden met validiteit van de concepten. Dit geldt voor alle aanpassingen die er binnen schalen gemaakt zijn, ook binnen de nog te bespreken concepten. Het verwijderen van de items heeft geen negatieve gevolgen gehad voor de validiteit van de verschillende concepten.

TABEL 3A *Public Service Motivation (toegepaste schalen in analyses)*

	Cronbach's Alpha
<i>Politics</i>	.77
'Politiek' is een vies woord in mijn ogen	
Ik heb weinig interesse in het doen en laten van politici	
<i>Compassion</i>	.61
Ik vind het welzijn van mijn medeburgers heel belangrijk	
Het is een belangrijke taak van de overheid om armoede te bestrijden	
Ik ben helemaal niet bekommerd om het welzijn van mensen die ik niet persoonlijk ken	
Ik vind het belangrijk dat ik mensen die in de problemen zitten kan helpen	
<i>Self Sacrifice</i>	.76
Veel van wat ik in mijn werk of daarbuiten doe, is niet alleen goed voor mezelf maar ook voor anderen	
Bijdragen aan een betere samenleving is voor mij belangrijker dan persoonlijke resultaten boeken	
Ik vind dat mensen meer aan de samenleving moeten geven dan dat ze er van terugnemen.	
Ik ben persoonlijk bereid om veel op te offeren voor de samenleving	
<i>Democratic governance</i>	.52
Zelfs in geval van grote rampen moet men ervoor zorgen dat overheidsdiensten blijven draaien	
Iedereen heeft recht op een goede dienstverlening door de overheid, zelfs al gaat dat ten koste van veel belastinggeld	

HR aspecten, PO-fit en Organizational commitment

Voor de tevredenheid betreffende de *HR aspecten* is er gekozen voor negen items. Deze items zijn afkomstig uit LDBonderzoek bij Achmea. *PO-fit* wordt gemeten aan de hand van vier items afkomstig van Bright (2008). Voor de *organizational commitment* is gebruik gemaakt van de Nederlandse versie van De Gilder et al (1997) van vijf items.

Na eerste analyses bleek dat alle drie de concepten een sterke Cronbach's alpha hadden, maar dat de concepten sterk correleerden (tabel 1B). Dit zou invloed kunnen hebben op de uitkomsten van een regressieanalyses. Om een beter inzicht te krijgen in de concepten is op alle drie de concepten tegelijk een conformatory factoranalyse uitgevoerd. (tabel 2B, bijlage) Hieruit bleek dat het concept *HR aspecten* bestaat uit twee subdimensies, in het vervolg genoemd *structuur* en *inter-persoonlijke* aspecten, waarvan de tweede dimensie sterk samenhangt met de *PO-fit*. Daarnaast bleek *PO-fit* een sterke samenhang te hebben met *organizational commitment*. Door het verwijderen van items die in beide schalen passen wordt de scheiding tussen de schalen groter gemaakt. Hierdoor wordt de Cronbach's alpha van *PO-fit* .57, wat aan de lage kant is, maar acceptabel voor een schaal met maar twee items. Binnen de *organizational commitment* schaal worden drie items verwijderd, dit heeft geen negatief effect op de Cronbach's alpha.

TABEL 1B *Correlatie PO-fit, HR aspecten en organizational commitment*

	HR aspecten	PO fit	Organizational commitment
HR aspecten	1		
PO-fit	.65***	1	
Organizational commitment	.75***	.66***	1

* p < .1

** p < .05

*** p < .001

TABEL 3B *Tevredenheid met HR aspecten (toegepaste schalen in analyses)*

	Cronbach's Alpha
<i>Tevredenheid HR aspecten (structuur)</i>	.90
Opleiding en ontwikkeling	
Doorstroom naar een andere functie	
Beoordeling	
Beloning	
Taakverlichting, taakverandering, loopbaanadvies	
Vitaliteit (bv. preventie en gezondheid)	
 <i>Tevredenheid HR aspecten (inter-persoonlijk)</i>	 .73
Combinatie werk-privé (bv. flexibele werktijden, levensloopverlof, thuiswerken)	
Communicatie (tweezijdig communiceren tussen bijv. manager–medewerker)	
Informatievoorziening (eenzijdige informatievoorziening door bijv. folders)	

TABEL 3C *PO-fit (toegepaste schaal in analyses)*

	Cronbach's Alpha
Mijn waarden en doelen komen overeen met die van mijn organisatie	.57
Ik ben niet erg op mijn gemak binnen de cultuur van mijn organisatie	

TABEL 3D *Organizational Commitment (toegepaste schaal in analyses)*

	Cronbach's Alpha
Ik ervaar problemen van mijn organisatie als mijn eigen problemen	.91
Ik voel me emotioneel gehecht aan mijn organisatie	
Mijn organisatie betekent veel voor mij	
Ik voel me als 'een deel van de familie' in mijn organisatie	

Occupational commitment en job satisfaction

Voor het concept *occupational commitment* is gebruik gemaakt van 6 items. Deze items zijn afkomstig van Allen, Meyer & Smith (1993). *Job satisfaction* is geoperationaliseerd aan de hand van 6 items. Hierbij wordt gebruik gemaakt van, een door Vandenabeele vertaalde, schaal van Depré et al. (1995).

Beide schalen hadden wederom een sterke Cronbach's alpha maar een hoge correlatie, $r=.69^{***}$. Door middel van de conformatory factoranalyse op beide schalen tegelijk bleek dat de schalen inderdaad een grote samenhang hebben (tabel 2C, bijlage). Voornamelijk de items uit de *occupational commitment* schaal laden ook sterk op de *job satisfaction* schaal. Kim (2005) stelt dat *job satisfaction* de affective of emotionele response meet ten opzichte van verschillende facetten van een baan. Dit zou de sterke overlap met *affective occupational commitment* kunnen verklaren. Door de sterke correlatie en de uitkomsten van de factoranalyse kan gesteld worden dat beide begrippen grotendeels hetzelfde meten. Voor de analyse is er voor gekozen om de oorspronkelijke *job satisfaction* schaal te gebruiken en de *occupational commitment* schaal weg te laten. De job satisfaction schaal staat representatief voor beide schalen in dit geval.

Dit betekent dat in het oorspronkelijke onderzoeksmodel *job satisfaction* *occupational commitment* zal vervangen als mediërende variabele (H2). Deze verandering is ook theoretisch te onderbouwen, immer vindt Vandenabeele een mediërende rol van *job satisfaction* tussen *PSM* en *prestaties*.

TABEL 3E *Job Satisfaction (toegepaste schaal in analyses)*

	Cronbach's Alpha
Over het algemeen ben ik tevreden met mijn baan	.78
Ik denk dat er veel andere banen zijn die interessanter zijn dan mijn huidige baan	
Mijn huidige baan beantwoordt aan de verwachtingen die ik had voordat ik hier begon	
Omdat ik ontevreden ben over mijn baan, zou ik graag naar een andere baan willen	
Ik vind mijn huidige baan interessant en boeiend	
Mijn huidige baan verschaft mij veel persoonlijke voldoening	

Prestaties

Voor de *prestaties* is gekozen voor vier items. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een bestaande schaal van Vandenabeele (2009), waarin de subjectieve prestaties van de respondent gemeten worden. Bij de *prestaties* schaal wordt één item verwijderd om de betrouwbaarheid van de schaal te verhogen.

TABEL 3F *Prestaties (toegepaste schaal in analyses)*

	Cronbach's Alpha
Ik beschouw mezelf als een goede werknemer	.82
Ik vind dat ik goed presteer in deze organisatie	
Ik vind van mezelf dat ik bijdraag aan het succes van deze organisatie	

Controle variabelen

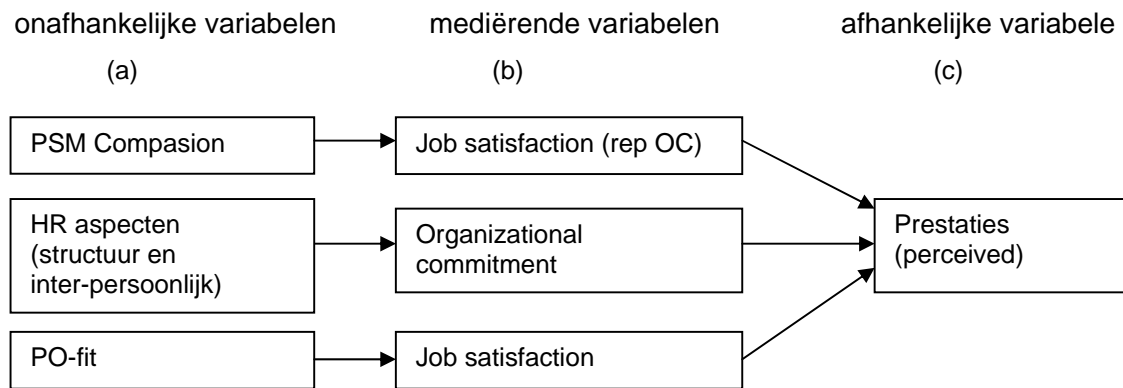
Aan de hand van verschillende onderzoeken is gekozen voor geslacht, leeftijd en opleiding (Kim, 2005; Leisink & Steijn 2008; Ritz, 2009).

Analyse methode

Om de verschillende hypothesen te testen zullen een aantal analyses gedraaid worden. Om te beginnen zal er een correlatie gedraaid worden tussen alle verschillende concepten en controle variabelen. Aan de hand hiervan kunnen de eerste verwachtingen gecontroleerd worden en wordt een beter inzicht geworven in de data.

Vervolgens worden verschillende regressieanalyses uitgevoerd om de hypothesen te testen. Vanwege de verwachte mediërende effecten zullen, naar de opzet van Baron en Kenny (1986), verschillende analyses gedraaid worden. Om te kunnen spreken van een mediërend effect moet er ten eerste een significante correlatie zijn tussen het onafhankelijke variabele en het afhankelijke variabele (a en c)(zie figuur 2). Vervolgens zou er een significante correlatie moeten zijn tussen het onafhankelijke variabele en het mediërende variabele (a en b). Tot slot zou er een significante correlatie moeten zijn tussen het mediërende variabele en het afhankelijke variabele (b en c). Om te kunnen spreken van een mediërend effect zou aan alle drie deze vereisten voldaan moeten worden en zou bij het toevoegen van de mediërende variabelen de significante

samenhang tussen het onafhankelijke variabele en het afhankelijke variabele moeten vervallen.



Figuur 2: Aangepaste onderzoeksmodel

Resultaten

Uit de correlatiematrix (tabel 4) blijkt dat slechts één van de vier subdimensies van *PSM compassion*, een significante correlatie heeft met *prestaties*. Daarnaast blijkt uit correlatiematrix dat slechts één ander concept een significante relatie heeft met *prestaties*, namelijk *job satisfaction*. De correlaties tussen de onafhankelijke variabelen en de mediërende variabelen zijn in grotere aantallen aanwezig. Zowel de *PSM* dimensies *politics* en *self-sacrifice* als beide *HR aspecten* dimensies en *PO-fit* correleren met *organizational commitment*. Met het concept *job satisfaction* correleren alle onafhankelijk variabelen behalve *PSM democratic governace*.

De uitkomsten van de overige analyses zullen aan de hand van de geformuleerde verwachtingen besproken worden.

Relatie PSM en prestaties met het mediërende variabele job satisfaction

Uit de regressieanalyse (tabel 5A) blijkt dat alleen de *PSM dimensie compassion* een significante relatie heeft met *prestaties*. Dit komt overeen met de verwachtingen die gecreëerd zijn door correlatiematrix. Ten aanzien van het testen van een mediërende effect betekent dit dat de eerste correlatie tussen a en c bevestigd is. Vervolgens blijkt uit de tweede regressieanalyse dat er geen significante relatie is tussen *PSM compassion* en

job satisfaction (a en b)(tabel 5B). Dit betekent dat er geen sprake kan zijn van een mediërend effect van *job satisfaction* tussen *PSM compassion* en *prestaties*. Volgens Baron en Kenny (1986) moet deze relatie aanwezig zijn om te kunnen spreken van een mediërend effect.

Relatie HR aspecten en prestaties met het mediërende variabele organizational commitment

Gezien de correlatiematrix wordt er geen correlatie tussen *HR aspecten* en *prestaties* verwacht, echter blijkt deze in de regressieanalyse wel aanwezig te zijn (tabel 5A). *HR aspecten (structuur)* heeft een significante correlatie met prestaties waarbij ook de Adjusted R² stijgt (.3). Aan de eerste stap (a en c) is in dit opzicht ook voldaan. Vervolgens blijkt uit de tweede regressie (tabel 5B) dat er een significante correlatie is tussen *HR aspecten (structuur)* en *organizational commitment* (a en b). Bij het toevoegen van het mediërende variabele aan de eerste regressie (tabel 5A) blijkt echter dat *organizational commitment* geen significante correlatie heeft met *prestaties*. Hierdoor kan er geen sprake meer zijn van een mediërend effect. Dit blijkt tevens uit het stabiel blijven van de correlatie tussen *HR aspecten (structuur)* en *prestaties*.

Relatie PO-fit en prestaties met het mediërende variabele job satisfaction

Ten opzichte van de *PO-fit* was, net als bij de *HR aspecten (structuur)*, geen significante correlatie verwacht aan de hand van de correlatiematrix. Ook in dit geval blijkt in de regressieanalyse er wel een significante correlatie te zijn met een aanvullende verklaaringswaarde, de Adjusted R² stijgt .2 (tabel 5A). Hiermee is de significante relatie tussen a en c bevestigd. Vervolgens blijkt uit de tweede regressieanalyse dat *PO-fit* een significante correlatie heeft met *job satisfaction* (a en b)(tabel 5B). Als het mediërende variabele *job satisfaction* wordt toegevoegd aan de eerste regressie (tabel 5A) blijkt dat dit variabele een significante correlatie heeft met *prestaties* (b en c) zoals ook verwacht was aan de hand van de correlatiematrix. Bij het toevoegen van *job satisfaction* aan het regressiemodel vervalt de significante correlatie tussen *PO-fit* en *prestaties*. Gezien de eerder gestelde significante correlatie tussen *PO-fit* en *prestaties* (a en c), de significante correlatie tussen *PO-fit* en *job satisfaction* (a en b) en de significante correlatie tussen *job*

satisfaction en *prestaties* zoals juist besproken (b en c), is er aan alle vereisten van Baron en Kenny (1986) voldaan en kan er gesproken worden van een mediërend effect van *job satisfaction* tussen *PO-fit* en *prestaties*.

Overige opvallende resultaten

Uit de regressieanalyse in tabel 5B blijkt tevens dat de mediërende rol die Bright (2007) vind van *PO-fit* tussen *PSM* en *job satisfaction*, in dit onderzoek niet aanwezig is. Er is geen correlatie tussen de verschillende *PSM* dimensies en *job satisfaction*, hierdoor kan er ook geen sprake zijn van een mediërend effect.

Daarnaast blijft ook de mediërende effect van *organizational commitment* tussen *PSM* en *prestaties*, dat Vandenabeele vindt (2009), uit in dit onderzoek. Niet alleen is er geen significante relatie tussen de verschillende *PSM* dimensies en *organizational commitment* (tabel 5B), bij het toevoegen van *organizational commitment* vervalt de significante relaties tussen *PSM compassion* en *prestaties* niet (tabel 5B).

TABEL 4 *Correlatiematrix van alle in analyse betrokken variabelen
(missing list wise excluded, N=135)*

	Mean	STD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Geslacht	1,87	0,33	1,00												
2 Geboortejaar	1976,19	13,50	,09	1,00											
3 Hoogst voltooide of huidige opleiding	3,39	1,39	,03	,55***	1,00										
4 PSM Politics	3,76	0,87	-,17**	,26***	,39***	1,00									
5 PSM Compassion	3,99	0,44	,00	-,09	-,07	-,04	1,00								
6 PSM Self-sacrifice	3,26	0,59	-,06	-,24***	-,31***	-,16*	,39***	1,00							
7 PSM Democratic Governance	3,72	0,58	-,18**	-,02	-,03	,17*	,34***	,22***	1,00						
8 HR aspecten (structuur)	2,89	0,87	,14	-,37***	-,56***	-,39***	,02	,22**	-,04	1,00					
9 HR aspecten (inter-persoonlijk)	3,50	0,74	-,07	-,18**	-,28***	-,18**	,28***	,24***	,14*	,57***	1,00				
10 PO-fit	3,44	0,71	,08	-,03	-,24***	-,19**	,09	,11	,00	,45***	,53***	1,00			
11 Organizational Commitment	2,69	0,86	,12	-,38***	-,49***	-,33***	,00	,23***	-,02	,73***	,44***	,39***	1,00		
12 Job satisfaction	3,45	0,61	,00	-,21**	-,34***	-,26***	,17**	,20**	,08	,46***	,42***	,49***	,50***	1,00	
13 Prestaties	4,00	0,52	-,14	-,12	-,13	-,03	,33***	,06	,14	-,09	,08	,13	-,01	,25***	1,00

* p< .1

** p< .05

*** p< .001

TABEL 5A Regressieanalyse (a-c) (b-c)

	Prestaties a		Prestaties a		Prestaties a		Prestaties a		Prestaties c		Prestaties c	
	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE
(Constant)		7,43		7,40		7,42		7,42		7,53		7,39
Geslacht	-0,14*	0,13	-0,11	0,13	-0,10	0,13	-0,11	0,13	-0,12	0,13	-0,10	0,13
Geboortjaar	-0,04	0,00	-0,05	0,00	-0,06	0,00	-0,10	0,00	-0,09	0,00	-0,09	0,00
Hoogst voltooide of huidige opleiding	-0,12	0,04	-0,21*	0,04	-0,21*	0,04	-0,19*	0,04	-0,19*	0,04	-0,17	0,04
PSM Politics	-0,02	0,05	-0,05	0,06	-0,05	0,06	-0,05	0,06	-0,04	0,05	-0,02	0,05
PSM Compassion	0,36***	0,11	0,35***	0,11	0,33***	0,11	0,34***	0,11	0,34***	0,11	0,31***	0,11
PSM Self-sacrifice	-0,14	0,08	-0,12	0,08	-0,13	0,08	-0,12	0,08	-0,13	0,08	-0,13	0,08
PSM Democratic Governance	0,02	0,08	0,02	0,08	0,01	0,08	0,02	0,08	0,02	0,08	0,01	0,08
HR aspecten (structuur)			-0,21**	0,06	-0,26**	0,07	-0,30**	0,07	-0,34**	0,08	-0,34**	0,08
HR aspecten (inter-persoonlijk)					0,08	0,07	-0,01	0,08	-0,01	0,08	-0,02	0,08
PO-fit							0,21**	0,07	0,20**	0,07	0,13	0,08
Organizational Commitment									0,06	0,07	-0,01	0,07
Job satisfaction											0,24**	0,07
	Adjusted R ²	.10	.13		.12		.15		.14		.17	
	sig	.003	.001		.002		.001		.001		.000	

N=135

* p < .1

** p < .05

*** p < .001

TABEL 5B *Regressieanalyse (a-b)*

	Organizational commitment		Job satisfaction	
	β	SE	β	SE
(Constant)		9,19		7,94
Geslacht	0,05	0,17	-0,05	0,14
Geboortejaar	-0,12	0,00	-0,04	0,00
Hoogst voltooide of huidige opleiding	-0,05	0,05	-0,07	0,04
PSM Politics	-0,03	0,07	-0,09	0,06
PSM Compassion	-0,07	0,14	0,09	0,12
PSM Self-sacrifice	0,07	0,10	0,01	0,09
PSM Democratic Governance	0,02	0,10	0,05	0,08
HR aspecten (structuur)	0,57***	0,09	0,19*	0,08
HR aspecten (inter-persoonlijk)	0,03	0,10	0,05	0,09
PO-fit	0,09	0,09	0,33***	0,08
	Adjusted R ²	.53	.30	
	sig	.000	.000	

N=135

* p < .1

** p < .05

*** p < .001

Discussie

In eerste instantie zal in deze discussie worden ingegaan op de verschillende hypothesen. Hierbij wordt gekeken wat de resultaten zijn, wat dit betekent voor de hypothesen en hoe deze uitkomsten verkaart kunnen worden. Vervolgens zal bekeken worden wat dit betekent voor het onderzoeksmodel.

Ten aanzien van de eerste hypothese (H1), er is een positieve relatie tussen PSM en prestaties, kan gesteld worden dat het gedeeltelijk juist is, er is een significante correlatie tussen *PSM compassion* en *prestaties* ($\beta=.31$ p<.001). Dit is echter slecht één van de vier geteste dimensies van *PSM*. Opvallend is dat Vandenabeele (2009) in de publieke sector juist het tegenovergestelde effect vindt. In dit onderzoek hadden alle *PSM* dimensies behalve *compassion* een significante correlatie met *prestaties*. Hij stelt dat wellicht *compassion* minder invloed heeft in een professionele organisatie waar interpersoonlijke relaties gezien kunnen worden als voortrekken, wat niet past binnen een organisatie die

neutraliteit moet uitstralen. Hij stelt dat wellicht deze dimensie een grotere invloed zou hebben binnen organisaties die geen professionele bureaucratieën zijn en waar minder de focus ligt op neutraliteit. De bevindingen in dit onderzoek zouden deze argumentatie kunnen ondersteunen. Immers staat binnen de thuishulpverlening neutraliteit niet centraal, maar juist de individuele maatschappelijke dienstverlening aan de klant. Hierbij mag *compassion* van de medewerkers een grotere rol spelen dan binnen organisaties die neutraliteit moeten uitstralen.

Daarnaast kan door de afwezigheid van een significante relatie tussen PSM *compassion* en *job satisfaction*, in de regressie analyse, en door het in stand blijven van de significante relatie tussen *PSM compassion* en *prestaties* na het toevoegen van de mediërende variabelen gesteld worden dat er geen sprake is van een mediërend effect (H2). Deze hypothese, *job satisfaction* speelt een mediërende rol tussen *PSM* en *prestaties*, kan verworpen worden. Deze uitkomsten gaan in tegen eerdere bevindingen van Vandenabeele (2009) waarbij wel een mediërende rol van *job satisfaction* tussen *PSM* en *performance* gevonden is. De bevindingen van Vandenabeele waren gebaseerd op alle *PSM* schalen behalve *compassion*. Er zou beargumenteerd kunnen worden dat juist *compassion* zich niet laat mediëren doordat het een sterk individueel component heeft (Hondegheem en Vandenabeele, 2005). Door deze sterke individuele invloed is *compassion* misschien minder aan werkzaamheden en organisaties gebonden dan de andere *PSM* dimensies. Dit zou kunnen verklaren waarom *compassion* de enigste dimensie is van *PSM* die wel significant scoort in deze private sector. Wellicht dat de overige dimensies toch meer gebonden zijn aan de werkzaamheden en de publieke sector.

Echter geven, naast de gevonden relaties, ook de gemiddelde *PSM* scores een indicatie van de rol van *PSM* in de private sector (tabel 6). De gemiddelde scores binnen dit onderzoek liggen in twee dimensies minimaal lager dan in het onderzoek van Vandenabeele (2009) onder Vlaamse ambtenaren. Opvallend is dat de thuishulpmedewerkers binnen dit onderzoek gemiddeld hoger scoren op de dimensie *politics* dan de Vlaamse ambtenaren. Daarentegen scoren de Vlaamse ambtenaren hoger op de dimensie *democratic governance*. Ondanks dat, naast de dimensie *compassion*, geen van de *PSM* dimensies een significante relatie hadden met *prestaties*, *job satisfaction* en *organizational commitment* zijn de verschillende dimensies van *PSM* wel

aanwezig in het onderzoek. Uiteraard zijn deze cijfers moeilijk met elkaar te vergelijken gezien de grote verschillen in steekproefgrootte en organisatie structuur, werkzaamheden en omvang maar ze geven een eerste indicatie.

TABEL 6 *Vergelijking gemiddelde scores private en publieke organisatie*

	Privaat	Publiek	Vershil
PSM Politics	3,76	3.46	+0.30
PSM Compassion	3,99	4.00	-0.01
PSM Self-sacrifice	3,26	3.34	-0.08
PSM Democratic Governance	3,72	4.00	-0.28

Doordat de correlatie tussen *HR aspecten (structuur)* en *prestaties* een negatieve correlatie is ($\beta = -.34$ $p < .05$) kan H3, er is een positieve relatie tussen de tevredenheid van de ondersteuning door de HR aspecten en prestaties, verworpen worden. Het is hierbij opvallend dat er wel een significante correlatie is tussen *HR aspecten (structuur)* en *prestaties*, maar dat deze tegen de verwachtingen in gaat. Een verklaring hier voor is dan ook niet te onderbouwen aan de hand van de literatuur, gezien het feit dat zowel Kinnie, Purcell & Hutchinson als Gould-williams (2003) een positieve correlatie vinden. Het zou kunnen zijn dat de wijze waarop de organisatie haar *HR aspecten* inzet, er sterk gestuurd wordt op *extrinsieke motivatie* zoals beloning (Herzberg, 2003). Gezien de significante relatie tussen *PSM compassion* en *prestaties* kan gesteld worden dat juist de *intrinsieke motivatie*, iets willen betekenen voor een ander, invloed heeft op de *prestaties*. Doordat de *prestaties* meer gekoppeld zijn aan de *intrinsieke motivatie* dan aan de *extrinsieke motivatie*, waar de *HR aspecten structuur* zich op richten, kan er een negatief verband zijn tussen de *HR aspecten structuur* en de *prestaties*. Dit is een mogelijke verklaring, echter kan deze veronderstelling niet bevestigd worden aan de hand van dit onderzoek.

Daarnaast is het opmerkelijk dat in eerste instantie in de correlatiematrix geen significante correlatie aanwezig is, maar in de regressieanalyse wel. Dit zou kunnen aangeven dat er sprake is van een suppressie effect. Echter wordt in de regressieanalyse het unieke effect gemeten waarbij de overlap met andere concepten verdwenen is. Het is hierdoor mogelijk dat het unieke deel van prestaties dat verklaard wordt door de *HR aspecten (structuur)* wel significant is waar dat in de correlatie niet zo is. Gezien de

stijging van de Adjusted R^2 heeft *HR aspecten (structuur)* wel een aanvullende verklarende waarde en worden de bevindingen als steekhoudend gezien.

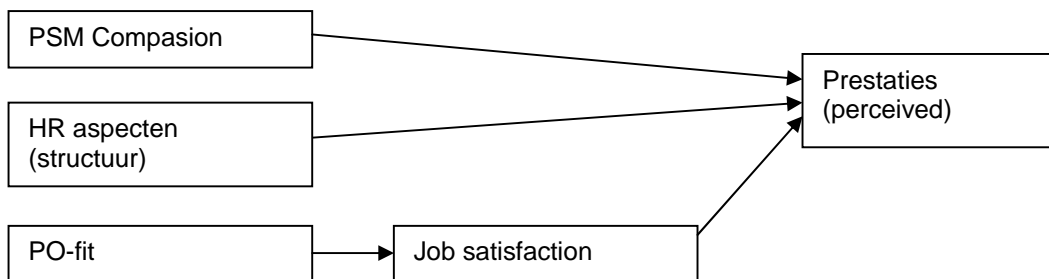
Uit de resultaten blijkt dat er geen sprake is van het verwachte verband tussen *organizational commitment* en *prestaties* ($\beta = -.01$ $p > .1$). Dit betekent dat H4, *organizational commitment* speelt een mediërende rol tussen de tevredenheid met *HR aspecten* en *prestaties* verworpen kan worden. Er is geen significante correlatie tussen *organizational commitment* en *prestaties* en zonder deze correlatie kan er geen sprake zijn van een mediërend effect. Daarnaast blijft de significante relatie tussen *HR aspecten (structuur)* en *prestaties* ($\beta = -.34$ $p < .05$) staan bij het toevoegen van *organizational commitment*. Beide argumenten zijn op zich al voldoende om aan te tonen dat er geen mediërend effect aanwezig is, waarmee H4 verworpen kan worden.

Ten aanzien van de hypothese betreffende de relatie tussen *PO-fit* en *prestaties* zijn verschillende aspecten interessant om te bespreken. In eerste instantie blijkt uit de correlatiematrix geen significant effect tussen *PO-fit* en *prestaties*. In de regressieanalyse wordt echter wel een significant effect gevonden ($\beta = .21$ $p < .05$). Ook hier zou dit kunnen aangeven dat er sprake zou kunnen zijn van een suppressie effect. Dit is mogelijk ook verklaarbaar doordat in de regressieanalyse het unieke deel dat verklaard wordt door de *PO-fit* overblijft. Door het toevoegen van controle variabelen en andere concepten wordt de overlap uit de verschillende concepten weggehaald en blijft in de regressieanalyse enkel de unieke verklaaringswaarde over. De *PO-fit* heeft in dit geval dus wel degelijk een unieke verklaaringswaarde. Dit is ook af te zien aan het stijgen van de Adjusted R^2 . Niet alleen heeft *PO-fit* een unieke verklaaringswaarde, maar ook een aanvullende verklaring ten opzichte van de overige onafhankelijke variabelen. Aan de hand van de regressieanalyse kan hypothese 5, er is een positieve relatie tussen *PO-fit* en *prestaties*, niet verworpen worden.

Vanuit het theoretisch kader was de verwachting geformuleerd dat *job satisfaction* een mediërende factor zou zijn tussen *PO-fit* en *prestaties*. Uit de resultaten blijkt dat hier inderdaad sprake van is. Binnen de resultaten is de argumentatie hiervan uitgebreid besproken. Hypothese 6, *job satisfaction* speelt een mediërende rol tussen *PO-fit* en *prestaties*, die geformuleerd was aan de hand van de relaties gevonden door Bright

(2007), Vogel & Feldman (2009), Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson (2005), Kim (2005), Ritz (2009), Gould-williams (2003) en Vandenabeele (2009) kan daarmee niet verworpen worden. Hiermee worden niet alleen de al eerder gevonden relaties bevestigd maar wordt ook het belang van de *PO-fit* ten aanzien van de *prestaties* aangegeven.

Deze bevindingen leiden tot het onderstaande model.



Figuur 3: Model naar aanleiding van de uitkomsten van het onderzoek

Conclusie

Ten aanzien van de hoofdvraag van dit onderzoek kan er gesteld worden dat *PSM* invloed heeft op de *prestaties* van medewerkers in de private thuishulpverlening. Zij het, dat de invloed van *PSM* beperkt is tot de dimensie *compassion*. Daarnaast hebben zowel de ondersteuning die medewerkers ervaren van de *HR aspecten (structuur)* als de *PO-fit* en *job satisfaction* invloed op de *prestaties* van de medewerkers. Waarbij het effect van de *PO-fit* gemedieerd wordt door de *job satisfaction*.

Op basis van de resultaten en argumentatie in dit artikel kan geconcludeerd worden dat er voldoende reden is om aan te nemen dat *PSM* ook een rol kan spelen binnen organisaties in de private sector met een maatschappelijke dienstverlening. Niet alleen is er een significante correlatie tussen *PSM compassion* en *prestaties*. Ook de gemiddelde scores op de verschillende *PSM* schalen geven aan dat er wel degelijk sprake is van een aanwezigheid van de verschillende *PSM* dimensies.

Beperkingen onderzoek

De bevindingen uit dit onderzoek moeten wel binnen de beperkingen van het onderzoek gezien worden. Ten eerste is er gewerkt met een vrij kleine steekproef waardoor het generaliseren van de uitkomsten moeilijk is.

Ten tweede blijken verschillende schalen voor dimensies niet zo sluitend te zijn als gewenst. Dit geldt in het bijzonder voor de *PSM* schalen. Ondanks het feit dat er gebruik gemaakt is van een vragenlijst die gevalideerd is in de Europese context, is de validiteit van verschillende dimensies niet zo hoog als gewenst. Dit blijkt vooral uit de eerder besproken factoranalyse. Ook de betrouwbaarheid van de *PSM* schalen *public interest*, *compassion* en *democratic governace* is niet zo hoog als gewenst. Dit zou twee redenen kunnen hebben. Ten eerste is dit de eerste keer dat deze schaal of genomen is in Nederland, wellicht dat de schaal toch niet zo goed aansluit aan de Nederlandse context als verwacht. Ten tweede, en waarschijnlijker, ligt het aan het afnemen van de lijst in de private sector. Wellicht dat de verschillende vragen door medewerkers uit de private sector anders geïnterpreteerd worden dan door medewerkers in de publieke sector. Dit zou zowel het validiteit als betrouwbaarheid probleem verklaren.

Tot slot moeten ook de bevindingen ten aanzien van de *prestaties* in het kader van het meetinstrument geplaatst worden. De vraag is of, bij deze subjectieve meting van prestaties, deze medewerkers daadwerkelijk beter presteren of dat zij alleen hun eigen prestaties hoger waarderen.

Bevindingen ten aanzien van de onderzoeksorganisatie

Ten aanzien van de onderzoeksorganisatie geven de uitkomsten van dit onderzoek aan dat, als ze willen sturen op de *prestaties* van de medewerkers, dit kan op drie manieren. Ten eerste kunnen ze in hun werving en selectie zoeken naar medewerkers met een hoge *compassion*. Immers blijkt dat medewerkers met een hoge mate van *compassion* beter presteren.

Ten tweede kan de onderzoeksorganisatie de *HR aspecten (structuur)* anders vormgeven zodat deze de medewerkers beter ondersteunen bij het uitoefenen van hun werkzaam heden. De wijze waarop de *HR aspecten (structuur)* momenteel zijn vormgegeven hebben een negatieve invloed op de *prestaties* waar juist een positieve

invloed gewenst is. Door deze aspecten beter af te stemmen op de behoefte van de medewerkers kan dit bereikt worden. Hierbij zou gekeken kunnen worden naar een balans tussen het sturen op intrinsieke en extrinsieke motivatie. Het belang van het aanpassen van de *HR aspecten (structuur)* wordt benadrukt door de correlatie die de *HR aspecten (structuur)* hebben met de *job satisfaction* van de medewerkers, een ander aspect dat invloed heeft op de *prestaties* van de medewerkers.

In het kader van *HR aspecten* is niet alleen de negatieve correlatie van de *HR aspecten (structuur)* van belang voor de organisatie, maar ook de afwezigheid van een significante correlatie tussen de *HR aspecten (inter-persoonlijk)* en *prestaties*. Dit betekent dat de organisatie, om te sturen op de prestaties, zich beter kan richten op het aanpassen van de *HR aspecten (structuur)* dan op het uitbereiden of verbeteren van de *inter-persoonlijke aspecten*. Deze *inter-persoonlijke aspecten* hebben immers geen significante correlatie met de *prestaties*.

De derde en laatste wijze waarop de organisatie zou kunnen sturen op de prestaties van de medewerkers is door het verhogen van de *job satisfaction* van de medewerkers. Zoals aan gegeven spelen ook de *HR aspecten (structuur)* hier een rol in, maar het gaat voornamelijk om de *PO-fit*. Het is voor de organisatie van belang om te zorgen dat de medewerkers niet alleen passen bij de werkzaamheden, maar dat ze zich ook kunnen identificeren met de normen en waarden van de organisatie. Hier kan zowel in het selectie proces als in de inwerk periode, socialisering binnen de organisatie, aandacht aan gegeven worden.

Vervolg onderzoek

Zoals eerder aangegeven, geven de bevindingen van dit onderzoek een eerste indicatie dat *PSM* ook een rol zou kunnen spelen in de private sector. In het bijzonder bij organisaties met een maatschappelijke dienstverlening in de private sector. Echter is meer onderzoek hiernaar gewenst. Om beter te kunnen kijken wat de invloed van *PSM* is binnen de private sector en om een betere uitspraak te kunnen doen over de scheidingslijn die de *PSM* theorie trekt tussen de publieke en private sector, zou het wenselijk zijn om een onderzoek uit te voeren binnen twee vergelijkbare organisaties binnen de publieke en private sector. Op deze wijze kan de invloed van opleidingsniveau, hiërarchische

structuur en werkzaamheden kunnen worden uitgesloten en wordt een beter beeld gecreëerd ten aanzien van de invloed van *PSM* in beide sectoren. Het kan bijvoorbeeld gaan om het vergelijken van een ministerie met een grote hiërarchisch private organisatie die beiden op hetzelfde vakgebied bezig zijn en waarbij de private organisatie ook advies werk verricht voor publieke organisaties.

Referentielijst

- Allen N.J. & Meyer J.P. (1997) *Commitment in the workplace*, SAGE Publications, thousand Oaks, London, New Delhi
- Allen N.J., Meyer J.P., Smith C.A. (1993) Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No. 4,538-551
- Arthur J.B. (1994) Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, *Academy of management journal*, 37(3): 670-87
- Baarda D.B., de Goede M.P.M. (2006) *Basisboek methode en technieken*, Wolters-Noordhoff, Groningen/Houten
- Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986) 'The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations', *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6): 1173-82.
- Bretz, R. D., & Judge, T. A. (1994). Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 32-54.
- Bright, L. (2007) 'Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees?', *Review of Public Personnel Administration* 27(4): 361-79.
- Depré, R. and Hondeghem, A. (1995) *Motivatatie van ambtenaren, voorwaarde voor een efficiënt en effectief bestuur [Motivation of Civil Servants, a Condition for Efficient and Effective Governance]*. Brussels/Leuven: Federale diensten voor Wetenschappelijke, Technische en Culturele Aangelegenheden en V.C.O.B.
- De Gilder, D., Van den Heuvel, H., Ellemers, N. (1997) 'Het 3-componenten model van commitment', *Gedrag en Organisatie* 10(2): 95-106.
- Gould-Williams J. (2003) The importance of HR practices and workplace systemstrust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations, *international journal of Human Resource Management*, 14:1 (02-2003) 28-54
- Herzberg, F. (2003), One more time – how do you motivate employees?, *Harvard business review*. 81 (1): 87-96
- Hondeghem, A. and Vandenabeele, W. (2005) 'Valeurs et motivation dans l'administration publique: perspective comparative' [Values and Motivation in the Public Sector: A Comparative Perspective], *Revue française d'administration publique* 115: 463-80.
- Kim S. (2005) Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 15, no. 2
- Kinnie n., Purcell J. & Hutchinson S., Modelling HR Practices and Business Strategy in Telephone Call Centres

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1–49.

Kristof-Brown, A. L., Barrick, M., & Stevens, C. K. (2005). When opposites attract: A multi-sample demonstration of complementary person-team fit on extraversion. *Journal of Personality*, 73, 935–958.

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

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

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

Perry, J. L. & Wise, L. R. (1990) "The Motivational Bases of Public Service." *Public Administration Review* 50 (May/June):367-73.

Perry J.L. (1997) Antecedents of Public Service Motivation, *journal of public administration research and theory*, 7(1997)2:181-197

Perry J.L. Vandenabeele W. (2008) Behavioral Dynamics: Institutions, Identities, and Self-Regulation in J.L. Perry and A. Hondeghem (eds) *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, pp. 203–22. Oxford: Oxford University Press.

Ritz A., (2009) Public service motivation and organizational performance in Swiss federal government, *International Review of Administrative Sciences* 2009; 75; 53

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.

Vandenabeele, W. (2007) 'Toward a Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach', *Public Management Review* 9(4): 545–56.

VandenAbeelee W., Van de Walle S. (2008), International differences in PSM: comparing regions across the world, in: J.L. Perry & A. Hondeghem (eds), *Motivation in Public Management. The call of Public Service*. Oxford, 2008, p. 223-246.

Vandenabeele W. (2008) *Towards a public administration theory of Public Service Motivation*, faculteit sociale wetenschappen, K.U. leuven

Vandenabeele W., (2009) The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM_performance relationship, *International Review of Administrative Sciences* 2009; 75; 11

Vogel R.M., Feldman D.C. (2009) Integrating the levels of person-environment fit: The roles of vocational fit and group fit, *Journal of Vocational Behavior* 75 (2009) 68–81

TABEL 2A Factoranalyse PSM (patternmatrix)

	Factor				
	1	2	3	4	5
'Politiek' is een vies woord in mijn ogen			0,71		
Ik heb weinig interesse in het doen en laten van politici			0,88		
Ik draag vrijwillig en onbaatzuchtig bij tot de samenleving				0,49	
Het algemeen belang dienen is een belangrijke drijfveer in mijn dagelijkse leven (op het werk of daarbuiten)					0,36
Het algemeen belang dienen vind ik belangrijker dan individuele personen helpen	0,33	-0,38			
Ik vind dat goede burgers in de eerste plaats moeten denken aan de gemeenschap	0,51				
Ik vind het welzijn van mijn medeburgers heel belangrijk		0,52			
Het is een belangrijke taak van de overheid om armoede te bestrijden		0,61			
Ik ben helemaal niet bekommerd om het welzijn van mensen die ik niet persoonlijk ken		0,66			
Als we niet meer solidariteit vertonen, is onze maatschappij gedoemd uiteen te vallen					
Ik vind het belangrijk dat ik mensen die in de problemen zitten kan helpen				0,32	
Veel van wat ik in mijn werk of daarbuiten doe, is niet alleen goed voor mezelf maar ook voor anderen				0,76	
Bijdragen aan een betere samenleving is voor mij belangrijker dan persoonlijke resultaten boeken	0,78				
Ik vind dat mensen meer aan de samenleving moeten geven dan dat ze er van terugnemen	0,80				
Ik ben persoonlijk bereid om veel op te offeren voor de samenleving	0,64				
Zelfs in geval van grote rampen moet men ervoor zorgen dat overheidsdiensten blijven draaien					0,44
Iedereen heeft recht op een goede dienstverlening door de overheid, zelfs al gaat dat ten koste van veel belastinggeld		0,26			0,43
Wanneer er ergens iets fout loopt, draagt de leidinggevende de verantwoordelijkheid hiervan					0,43

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

Vastgezet op 5 factoren, factoren aan de hand van de Eigenvalues 6

Waarden onder de .25 verwijderd.

TABEL 2B Factoranalyse HR aspecten, PO-fit en organizational commitment (patternmatrix)

	Factor		
	1	2	3
Opleiding en ontwikkeling		0,83	
Doorstroom naar een andere functie		0,88	
Beoordeling		0,52	
Beloning		0,46	
Taakverlichting, taakverandering, loopbaanadvies		0,78	
Vitaliteit (bv. preventie en gezondheid)		0,64	
Combinatie werk-privé (bv. flexibele werktijden, levensloopverlof, thuiswerken)			0,71
Communicatie (tweezijdig communiceren tussen bijv. teamleider – medewerker)			0,64
Informatievoorziening (eenzijdige informatievoorziening door bijv. folders en brieven)			0,40
Mijn waarden en doelen komen overeen met die van mijn organisatie			0,53
Ik ben niet erg op mijn gemak binnen de cultuur van mijn organisatie			0,81
Ik heb sterk het gevoel dat ik bij mijn organisatie thuis hoor	0,51		0,47
Waar deze organisatie voor staat is belangrijk voor mij	0,33		0,37
Ik ervaar problemen van mijn organisatie als mijn eigen problemen	0,78		
Ik voel me emotioneel gehecht aan mijn organisatie	0,97		
Mijn organisatie betekent veel voor mij	0,89		
Ik voel me thuis in mijn organisatie	0,41		0,55
Ik voel me als 'een deel van de familie' in mijn organisatie	0,66		

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

Vastgezet op 3 factoren, factoren aan de hand van de Eigenvalues 3

Waarden onder de .25 verwijderd

TABEL 2C *Factoranalyse Job satisfaction en Occupational commitment (patternmatrix)*

	Factor	
	1	2
Over het algemeen ben ik tevreden met mijn baan	0,66	
Ik denk dat er veel andere banen zijn die interessanter zijn dan mijn huidige baan	0,74	
Omdat ik ontevreden ben over mijn baan, zou ik graag naar een andere baan willen	0,47	
Mijn huidige baan beantwoordt aan de verwachtingen die ik had voordat ik hier begon		0,34
Ik vind mijn huidige baan interessant en boeiend	0,83	
Mijn huidige baan verschaft mij veel persoonlijke voldoening	0,67	
Werken in de thuishulpverlening is belangrijk voor mijn zelfbeeld	0,71	
Ik heb er spijt van dat ik ooit als thuishulp ben gaan werken		0,79
Ik ben er trots op om in de thuishulpverlening te werken	0,71	
Ik vind het vervelend om een thuishulp te zijn		0,82
Ik identificeer me niet met thuishulpverlening		0,25
Ik ben enthousiast over thuishulpverlening als vak	0,62	

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

Vastgezet op 2 factoren, factoren aan de hand van de Eigenvalues 2

Waarden onder de .25 verwijderd