

# De functiemix en het effect op de intrinsieke motivatie van docenten

*Een onderzoek naar de invloed van het nieuwe compensatiesysteem in het voortgezet onderwijs op de intrinsieke motivatie van docenten en het mediatie-effect van de psychologische basisbehoeften.*

Auteur: Cleo Wever (3380718)

April 2011

Universiteit Utrecht: Bestuurs – & Organisatiewetenschap

Management van Human Resources

Betreft: Bachelorscriptie

Begeleiders: Wouter Vandenabeele

---

## Abstract

Dit artikel gaat over het onderzoek naar het effect van de functiemix op de intrinsieke motivatie van docenten in het voortgezet onderwijs. De volgende vraag staat hierbij centraal: *In hoeverre heeft de functiemix invloed op de intrinsieke motivatie van docenten in het voortgezet onderwijs en spelen de psychologische basisbehoeften daarin een mediërende rol?* Uit de literatuur blijkt dat compensatiesystemen verschillende dimensies bevatten die een bepaalde invloed kunnen hebben op de ‘need satisfaction’ en de intrinsieke motivatie van mensen. De psychologische basisbehoeften spelen hierbij een belangrijke rol. Wanneer aan competentie en autonomie veel aandacht wordt besteed blijkt dat de intrinsieke motivatie kan groeien. Uit de enquête, gehouden onder 440 docenten van vier middelbare scholen in Nederland, blijkt ook dat tevredenheid over de functiemix inderdaad een indirect positief effect heeft op de intrinsieke motivatie van deze docenten. Daarnaast is gebleken dat het maken van promotie binnen dit salarissysteem voor deze docenten een indirect positief effect heeft op de intrinsieke motivatie. De psychologische basisbehoeften spelen bij beide relaties een volledig mediërende rol.

---

## Inleiding

Een goed voorbeeld van een organisatie waar medewerkers veelal werken omdat ze plezier halen uit de taak zelf is het onderwijs (De Cooman, De Gieter, Pepermans, Du Bois, Caers & Jegers, 2007). Het onderwijs kampt echter al jaren met een lerarentekort. Ter

voorkoming van meer uitstroom en voor het aantrekken van meer professionele medewerkers heeft de overheid de afgelopen jaren tal van maatregelen genomen. Er moest iets gedaan worden aan de carrièremogelijkheden van docenten en aan de salarissen waarover werd geklaagd. (Vrieze, Kessel, Mensink, 2000) In de loop der jaren is daarom veel gesleuteld aan het onderwijsbeleid en afgelopen augustus is begonnen met de invoering van nieuwe maatregelen die vaststaan in het *Convenant Leerkracht 2008*. Het versterken van de functiemix is hier onderdeel van, waarbij het gaat om de verdeling van docenten die minstens 50% van hun tijd lesgeven, over de loonschalen LA, LB, LC en LD. Dit betekent dat scholen meer hogere docentfuncties moeten invoeren, wat moet bijdragen aan betere loopbaanmogelijkheden en wat gepaard gaat met functioneel belonen. Bij de functiewaardering, behorend bij deze functiemix, moet ‘opleiding’ meewegen in samenhang met bepaalde werkzaamheden en verantwoordelijkheden. Daarnaast wordt aan betere salarisvoorwaarden gewerkt door de salarislijn binnen het periodieke systeem te verkorten, waardoor docenten sneller in de hoogste loonschaal komen. (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), 2008)

Dit functionele belonen is nieuw in het onderwijs. Eerder bleek er nauwelijks sprake van een loonsprong bij verandering van functie. (Raad voor het Overheidspersoneel, 2006) Docenten moeten hieraan wennen en staan ook niet allemaal positief tegenover dit nieuwe salarissysteem. Toch blijkt uit een recente enquête dat bovenstaande beleidsplannen beter zijn gecommuniceerd en dat docenten meer vertrouwen hebben in een eerlijke kans op schaalpromotie dan een aantal jaren terug. Docenten en directie lijken het eens te zijn met promotiecriteria als ‘goed functioneren’; ‘actieve participatie’; en ‘persoonlijke inzet’. Desondanks blijven discussies over de invulling van het functiebouwhuis niet uit. (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), 2010) Kortom, niet alleen tevredenheid over het bijbehorende salaris, maar ook tevredenheid over de beoordelingsprocedure en de beloningssleutel spelen nu een grote rol bij de functiemix.

Wat men zich zou kunnen afvragen is of de functiemix wel een goede manier is om het lerarentekort tegen te gaan en de onderwijskwaliteit te verbeteren. Gebleken is dat intrinsieke motivatie positief kan zijn voor effectieve prestaties (Gagné & Deci, 2005) en dat een goed gemotiveerde docent een positieve invloed kan hebben op de motivatie van leerlingen (Atkinson, 2000; Wild, Enzle & Hawkins, 1992) Om te kijken of de functiemix uiteindelijk de onderwijskwaliteit zal verbeteren is het daarom eerst van belang inzicht te bieden in het effect van de functiemix op de motivatie van docenten.

De laatste decennia is veel onderzoek gedaan naar motivatie en de invloed van extrinsieke motivatoren op intrinsieke motivatie. Er lijkt geen eenduidig antwoord te zijn op deze invloed. Naast wenselijk vervolgonderzoek over dit onderwerp mag er volgens Gagné en Forest (2008) meer aandacht worden besteed aan het effect van compensatiesystemen op de psychologische basisbehoeften. Deze basisbehoeften hebben op hun beurt weer een effect op intrinsieke motivatie. (Gagné & Deci, 2005; Gagné & Forest, 2008; Deci, Ryan & Koestner, 1999; Deci & Ryan, 2000) Dit maakt het interessant het effect van de functiemix op intrinsieke motivatie te onderzoeken. Hiervoor zal gekeken worden naar de ‘Self-Determination Theory’ met de onderliggende psychologische basisbehoeften. Ook literatuur over het effect van compensatiesystemen op deze behoeften en autonome en intrinsieke motivatie zal gebruikt worden. In deze literatuur komt veelvuldig naar voren dat compensatiesystemen invloed hebben op de basisbehoeften en op intrinsieke motivatie, waardoor er vanuit wordt gegaan dat ook de functiemix als compensatiesysteem een bepaalde invloed zal hebben op de intrinsieke motivatie van docenten. De volgende onderzoeksvraag staat hierbij centraal: *In hoeverre heeft de functiemix invloed op de intrinsieke motivatie van docenten in het voortgezet onderwijs en spelen de psychologische basisbehoeften daarin een mediërende rol?*

Het onderzoek is uitgevoerd onder docenten van vier scholen: Het Meander College en de Thorbecke Scholengemeenschap in Zwolle, het Maaswaal College in Wijchen en het Heerbeek College in Best. Deze middelbare scholen tellen samen zo’n 4800 leerlingen en zijn er ongeveer 460 docenten werkzaam.

### Leeswijzer

Dit artikel zal beginnen met een theoretisch kader, waarin de verschillende motivatievormen, de psychologische basisbehoeften en de effecten van compensatiesystemen besproken worden. Ten tweede wordt de methode behandeld. Hierin wordt de dataset omschreven en wordt er uitgelegd welke meetinstrumenten en analysemethoden er zijn gebruikt voor dit onderzoek. Ten derde worden de resultaten besproken. Ten vierde wordt in de discussie de interpretatie van deze resultaten gekoppeld aan de hypothesen. Ten slotte zal in de conclusie een samenvatting van het onderzoek worden gegeven.

## Theoretisch Kader

Docenten maken deel uit van de publieke dienst, waarin ‘public service motivation’ belangrijk blijkt voor het gedrag van medewerkers. (Mann, 2006). Deze motivatievorm wordt ook wel in verband gebracht met intrinsieke motivatie (Crewson, 1997), een vorm waarbij mensen de taak interessant vinden en plezier halen uit de taak zelf. (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005) Een groot aantal docenten geeft ook les omwille van het plezier wat ze uit deze taak halen. (De Cooman et al., 2007) Toch hebben mensen geld nodig en kan salaris ontevredenheid voorkomen (Herzberg, 2003). Deze vorm van extrinsiek motiveren heeft volgens veel onderzoeken invloed op autonome of intrinsieke motivatie. Hierdoor kan verwacht worden dat het nieuwe salarissysteem in het onderwijs, ‘de functiemix’, invloed zal hebben op de intrinsieke motivatie van docenten. Voordat deze invloed onderzocht wordt is het van belang te begrijpen wat deze verschillende motivatievormen inhouden. De psychologische basisbehoeften spelen hierbij een grote rol en zullen daarom ook worden uitgelegd. In de ‘Self-Determination Theory’ behandeld door Gagné en Deci (2005), worden deze begrippen duidelijk uitgelegd. Deze theorie dient als goede ondersteuning van dit onderzoek en wordt daarom behandeld. Ten slotte wordt gekeken naar compensatiesystemen en het effect daarvan op de psychologische basisbehoeften en intrinsieke motivatie.

### Intrinsieke motivatie

Motivatie wordt door Deci en Ryan (2000) gedefiniëerd als “to be moved to do something”. Zij geven aan dat motivatie niet alleen in hoeveelheid, maar ook in type kan verschillen tussen mensen. Dit houdt in dat er verschillende oorzaken zijn waarom mensen actie ondernemen. In een artikel van Gagné en Deci (2005) wordt dieper ingegaan op deze verschillende types van motivatie. Zij leggen dit uit aan de hand van de ‘Self-determination theory’ (SDT). De SDT onderscheidt globaal drie vormen van motivatie. Intrinsieke motivatie wil zeggen dat mensen de taak interessant vinden en plezier halen uit de taak zelf. Bij extrinsieke motivatie wordt de taak uitgevoerd omwille van een externe motivator. Ten slotte spreekt men van amotivatie wanneer een medewerker niet gemotiveerd is. Samen vormen zij de SDT die gebruikt kan worden om te bepalen in hoeverre gedragsregulaties zijn geïntegreerd in een bepaalde situatie. Deze theorie is nuttig bij het uitzoeken in hoeverre het functionele belonen is geïntegreerd door docenten en welke invloed dat heeft op intrinsieke motivatie.

In de SDT wordt extrinsieke motivatie verder onderverdeeld in vier vormen, respectievelijk ‘external regulation’, ‘introjected regulation’, ‘identified regulation’ en ‘integrated regulation’. In hoeverre bepaalde gedragsregulaties en de waarde die daarmee gepaard gaat zijn geïnternaliseerd door een medewerker zijn bepalend voor deze verdeling. Dit hangt samen met de mate waarin de gedragsregulatie gecontroleerd of autonoom is. ‘External regulation’ is de meest gecontroleerde vorm van extrinsieke motivatie. Mensen handelen hierbij enkel om bepaalde straffen te voorkomen en bepaalde gewenste consequenties tegemoet te komen. ‘Integrated regulation’ is de meest autonome vorm van extrinsieke motivatie, waarbij de gedragsregulaties veel meer zijn geïnternaliseerd door een medewerker dan bij ‘external regulation’. ‘Integrated regulation’ onderscheidt zich nog van intrinsieke motivatie, omdat deze wordt gevormd door de activiteit die belangrijk is voor het halen van persoonlijke doelen en niet door interesse in de activiteit zelf.

Naast het verschil tussen extrinsieke motivatie en intrinsieke motivatie wordt dus een tweedeling gemaakt tussen gecontroleerde en autonome motivatie. ‘External regulation’ en ‘introjected regulation’ vallen onder de gecontroleerde types van motivatie. ‘Identified regulation’, ‘integrated regulation’ en intrinsieke motivatie zijn vormen van autonome motivatie, waarbij intrinsieke motivatie de meest autonome vorm is. (Gagné & Deci, 2005)

Vertaald naar de praktijk kan gezegd worden dat de functiemix een externe motivator is, die de intrinsieke motivatie van docenten kan beïnvloeden. Dit salarissysteem maakt ruimte voor carrièremogelijkheden, meer verantwoordelijkheid vanuit de docent en kan tegemoetkomen aan persoonlijke doelen als ‘carrière maken’. (OCW, 2008; OCW, 2010) Het lijkt erop dat dit een minder gecontroleerde vorm van externe motivatie is dan het oude salarissysteem. Zeker wanneer de docenten tevreden zijn over de functiemix en deze al deels hebben geïnternaliseerd kan dit een positieve invloed hebben op de intrinsieke motivatie van docenten.

De ‘integrated regulation’ en de intrinsieke motivatie kunnen worden vergroot wanneer een organisatie aandacht besteedt aan een aantal psychologische basisbehoeften. (Gagné & Deci, 2005) Om de invloed van de functiemix op de intrinsieke motivatie van docenten te onderzoeken zal daarom uitgelegd worden wat deze basisbehoeften zijn en is het van belang te kijken of bepaalde aspecten uit de functiemix deze psychologische basisbehoeften ondersteunen.

## Psychologische basisbehoeften

De psychologische basisbehoeften zijn: autonomie, competentie en sociale verbondenheid. Deze zijn van belang voor de SDT, omdat zij kunnen bijdragen aan het vergroten van de meest autonome vorm van extrinsieke motivatie en de intrinsieke motivatie. (Gagné & Deci, 2005) Omdat vooral autonomie en competentie herkenbaar zijn voor de functiemix, wordt aan sociale verbondenheid in dit onderzoek geen aandacht besteed.

Autonomie staat voor de behoefte van het maken van eigen keuzes en het hebben van eigen verantwoordelijkheid. (Deci & Ryan, 2000) Steun voor autonomie blijkt het meest belangrijk voor het verkrijgen van integratie en autonome motivatie. Dit kan in de sociale context door bijvoorbeeld positieve feedback en door een bepaalde taakhoud. Tevens kan de interpersoonlijke sfeer hiertoe bijdragen, zoals de stijl van de manager. Echter, de interpretatie van gedragsregelingen kan per persoon verschillen, waardoor sommigen de omgeving als meer autonoom zien, terwijl anderen deze als meer controlerend opvatten. (Gagné & Deci, 2005) Ook docenten kunnen de invoering van de functiemix daarom verschillend opvatten. Via de functiemix wordt aandacht besteed aan loopbaanmogelijkheden, waarbij docenten zelf kunnen kiezen om hogerop te komen. Sommige hogere functies vragen bovendien om meer verantwoordelijkheid en het maken van eigen keuzes. (OCW, 2008) De functiemix lijkt dus aandacht te besteden aan de basisbehoefte autonomie.

Competentie staat voor het gevoel dat men genoeg kennis en ervaring heeft om een taak uit te kunnen voeren en voor de behoefte om de omgeving te beïnvloeden. (Deci & Ryan, 2000) Competentie lijkt bij de functiemix te worden ondersteund door de aanwezigheid van hogere functies en de bijbehorende functioneringsgesprekken. Door de functiewaardering en het hogere loon lijkt het erop dat de competentie van docenten concreter wordt uitgedrukt.

De basisbehoeften kunnen ondersteund worden door onder andere 'job design' en compensatiesystemen. (Gagné & Forest, 2008) De compensatie en 'job design' samenhangend met de functiemix lijken dus aandacht te besteden aan competentie en autonomie. Wanneer docenten dit ook zo opvatten kan verwacht worden dat dit tevens de intrinsieke motivatie positief beïnvloedt.

Compensatiesystemen blijken dus invloed te hebben op de basisbehoeften en intrinsieke motivatie. Omdat er verschillende compensatiesystemen bestaan met een verschillend effect op intrinsieke motivatie is het van belang hier extra aandacht aan te besteden. Dit kan bijdragen aan een gedetailleerder beeld van de invloed van functioneel belonen op de intrinsieke motivatie van docenten.

## Beloningen en compensatiesystemen

Extrinsieke motivatoren hebben op allerlei manieren invloed op intrinsieke motivatie. Beloningen en compensatiesystemen zijn vormen van extrinsieke motivatoren, die tevens op verschillende manieren invloed kunnen uitoefenen op intrinsieke motivatie. In meerdere onderzoeken is hier aandacht aan besteed. De conclusie uit de meta-analyse van Deci et al. (1999) met betrekking tot prestatie-afhankelijke beloningen is vooral interessant. Het blijkt namelijk dat werknemers het als falen kunnen opvatten, wanneer zij niet in aanmerking komen voor de beloning afhankelijk van de prestatie. Het gevoel van competentie wordt minder, wat een negatieve uitwerking kan hebben op intrinsieke motivatie. Positieve feedback daarentegen heeft een positieve invloed op intrinsieke motivatie. (Deci et al., 1999; Deci & Ryan, 2000) Door de functiemix kunnen docenten in aanmerking komen voor hogere functies (OCW, 2008). Aan dit functionele belonen zit ook een vorm van feedback verbonden. Docenten die aangenomen zijn voor een hogere functie, kunnen dit ervaren als positieve feedback, waardoor hun intrinsieke motivatie waarschijnlijk toeneemt. Docenten die zijn afgewezen voor een bepaalde functie kunnen dit als negatieve feedback opvatten, wat ertoe kan leiden dat hun intrinsieke motivatie op zijn best gelijk blijft of afneemt.

Volgens Gagné en Forest (2008) blijken tevens de hoeveelheid loon en enkele andere dimensies uit compensatiesystemen invloed te hebben op de ‘need satisfaction’ en autonome motivatie. Intrinsieke motivatie is een vorm van autonome motivatie en wordt dus automatisch in hun artikel meegenomen. Een aantal van deze dimensies zal nu besproken worden.

Ten eerste blijkt een hogere betaling hoge competentie aan te geven. Dit lijkt te leiden tot hogere ‘need satisfaction’, wat een positieve invloed kan hebben op intrinsieke motivatie. Daarom kan verwacht worden dat het nieuwe salarissysteem in het onderwijs, dat hogere lonen met zich meebrengt dan vroeger, een positief effect heeft op ‘need satisfaction’.

Ten tweede zijn eerlijkheid en gelijkheid belangrijk voor autonome motivatie. Of de compensatie vaststaand of gedifferentieerd is en of de persoon objectief of subjectief wordt beoordeeld, zijn bepalende factoren voor de opvatting van het proces. Bij de functiemix blijken docenten meer vertrouwen te hebben in een eerlijk proces dan voorheen. (OCW, 2011) Scholen wordt aangeraden concrete en voldoende geobjectiveerde criteria te formuleren. Deze worden getoetst door een FUWA-deskundige. Daarnaast wordt scholen aangeraden om heldere benoemingsprocedures te hanteren. De promotie zal dus plaatsvinden aan de hand van een duidelijke functieomschrijving. (VO-raad, 2011) Het lijkt hier te gaan om een objectieve beoordeling wat de ‘need satisfaction’ zal ondersteunen.

Ten derde leidt een autonomie ondersteunend klimaat tot 'need satisfaction'. 'Job design' en 'support' bepalen het werkklimaat. Zo zijn betekenisvolle en interessante banen goed voor het vergroten van autonome motivatie. Het functiebouwhuis, behorende bij de functiemix, bestaat uit verschillende functies die een bepaalde taakomschrijving of 'job design' bevatten. Hogere functies vragen vaak meer verantwoordelijkheid en meer actieve deelname, wat het werk van een docent betekenisvoller en interessanter maakt. (OCW, 2008; OCW, 2009) Een verwachting kan zijn dat de mogelijkheid tot deze groei het werken in het onderwijs aantrekkelijker maakt en zo goed kan zijn voor de autonome en dus intrinsieke motivatie van docenten.

### Hypothesen

Bovenstaande theorie onderschrijft dat de functiemix en de onderliggende promotiemogelijkheden, aspecten uit de psychologische basisbehoeften ondersteunt en dat dit weer kan leiden tot intrinsieke motivatie. Tevens lijkt er dus een indirect verband te bestaan tussen de functiemix en intrinsieke motivatie en tussen het maken van promotie en intrinsieke motivatie. De volgende hypothesen zijn daarom opgesteld:

*H1: Een hogere tevredenheid over de functiemix heeft een positieve invloed op de intrinsieke motivatie van docenten.*

*H2: Een hogere tevredenheid over de functiemix heeft een positieve invloed op de psychologische basisbehoeften van docenten.*

*H3: Een hogere bevrediging van de psychologische basisbehoeften leidt tot een hogere intrinsieke motivatie.*

*H4: De psychologische basisbehoeften spelen een mediërende rol in het verband tussen de functiemix en de intrinsieke motivatie van docenten.*

*H5: Het maken van promotie heeft een positieve invloed op de intrinsieke motivatie van docenten.*

*H6: Het maken van promotie heeft een positieve invloed op de psychologische basisbehoeften van docenten*

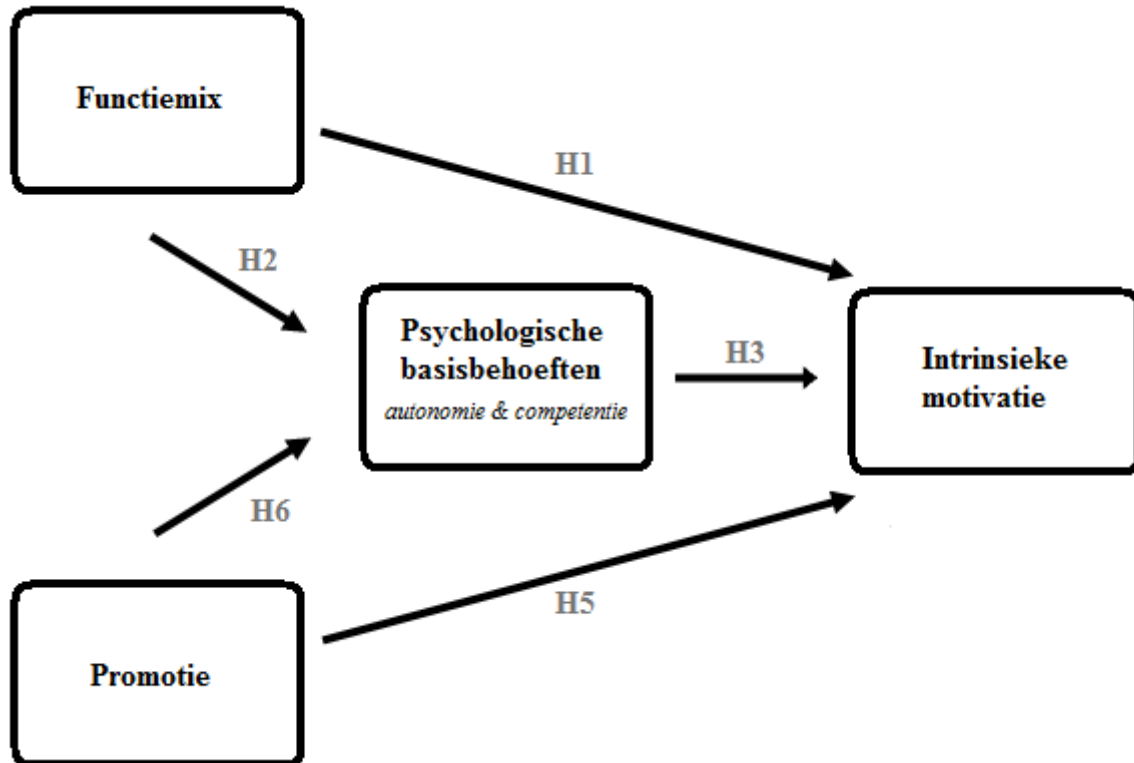
*H7: De psychologische basisbehoeften spelen een mediërende rol in het verband tussen het maken van promotie en de intrinsieke motivatie van docenten.*



## Onderzoeksmodel

Uit de hypothesen volgt onderstaand onderzoeksmodel:

### Model 1<sup>12</sup>



<sup>1</sup> De verschillende lengtes van de pijlen impliceren geen verschillen in de sterkte van de verbanden.

<sup>2</sup> H4 en H7 volgen uit de driehoeksverhouding die te zien is in dit model.

# Methodie

## Onderzoeksmethode

De functiemix kan vertaald worden naar aspecten uit onderzoeken naar de effecten van extrinsiek belonen op intrinsieke motivatie. Uit deze onderzoeken zijn een aantal verwachtingen gehaald omtrent de functiemix die goed te toetsen zijn met kwantitatief onderzoek. Deze methode zal tevens bijdragen aan de generaliseerbaarheid van de resultaten. Om het verband tussen de functiemix en intrinsieke motivatie te onderzoeken zijn daarom enquêtes gehouden onder zo veel mogelijk docenten, via een websurvey. Deze vragenlijst bestond uit 46 stellingen op basis van een Likert-Schaal en enkele vragen naar bepaalde persoonsgegevens.

## Respondenten & organisatie

De vragenlijst is verstuurd naar 440 docenten verdeeld over de volgende scholen: Het Meander College (75) en de Thorbecke Scholengemeenschap in Zwolle (130), het Maaswaal College in Wijchen (94) en het Heerbeek College in Best (141). Het gaat hier om middelbare scholen waar vmbo tot vwo onderwijs wordt aangeboden of alleen havo en vwo onderwijs. Voorafgaand aan de vragenlijst zijn zij via een nieuwsbrief en/of e-mail geïnformeerd over dit onderzoek. Halverwege is er een herinnering uitgestuurd, wat ten goede kan komen aan de response. De vragenlijst is door 159 respondenten ingevuld, wat een response is van 36 %.

De groep bestaat voor 53,7% uit mannen en 43,8% uit vrouwen (N=158). De leeftijd loopt uiteen van 20 t/m 64, met een gemiddelde leeftijd van 45,75 jaar (N=155). Tevens is gevraagd naar de diensttijd van docenten. Ze zijn werkzaam van 0 tot 40 jaar (N=150). De gemiddelde lengte dat docenten werkzaam zijn is, 14,68 jaar. Van deze groep heeft 40,1% een tweedegraads en 54,9% een eerstegraads lesbevoegdheid (N=154). 14,8 % van de docenten geeft aan in het jaar 2010 te zijn aangenomen voor een hogere functie tegenover 81,5% die niet zijn aangenomen op een hogere functie. (N=156) Het aantal docenten dat promotie heeft gemaakt binnen het nieuwe salarissysteem is dus klein.

Ten slotte is op de vraag of men in voldoende mate bekend is met de functiemix gemiddeld 3,48 gescoord (N=157) . Dit is hoger dan de 3 van neutraal, met de meeste antwoord op 'eens' (40 %). Het lijkt er dus op dat men over het algemeen redelijk goed bekend is met de functiemix. Desalniettemin is 3% van de docenten 'helemaal oneens', en

15% 'oneens'. Hieruit blijkt dat een deel van de groep het niet eens is met de mate van bekendheid met de functiemix.

### Meetinstrumenten

In dit onderzoek is de tevredenheid over de functiemix (*functiemix*) de onafhankelijke variabele. De functiemix brengt functioneel belonen met zich mee. Hieraan gaat een beoordeling vooraf, waardoor de tevredenheid over dat beoordelingsproces en de beloningsleutel naast tevredenheid over het salaris belangrijk zijn. Daarom is gekozen voor het samenvoegen van een vragenlijst over salaris, 'distributive justice' en 'procedural justice'. Om extra nadruk te leggen op het nieuwe salarissysteem is aan de respondent gevraagd om bij deze vragen 'de functiemix' in het achterhoofd te houden.

### *Salaris*

Om de tevredenheid over het salaris te meten is gekozen voor de 'Pay Satisfaction Questionnaire' van Heneman en Schwab (1985). Omdat hier geen Nederlandse versie van bestond, is deze vragenlijst vervolgens via 'back and forward translation' vertaald naar het Nederlands. De items over bonussen zijn buiten wege gelaten, omdat deze geen toegevoegde waarde hadden in het onderzoek naar de functiemix. Dit brengt het instrument op 14 items met een Likert-schaal van 1 (zeer ontevreden) tot 5 (zeer tevreden).

### *Beoordeling*

Of de docenten de procedure voorafgaand aan de promotie en de beloningsleutel als eerlijk beschouwen is gemeten aan de hand van een vragenlijst over 'procedural justice' (McFarlin & Sweeney, 1992) en een vragenlijst over 'distributive justice' (Price & Mueller, 1986). Ook deze vragenlijsten zijn via 'back and foreward translation' vertaald naar het Nederlands. Samen bevatten zij 10 items op een Likert-schaal van 1 (zeer oneerlijk) tot 5 (zeer eerlijk).

De items van de drie verschillende vragenlijsten samen geeft een cronbach's alpha van  $\alpha=.950$ . Dit maakt het geoorloofd om te werken met een nieuwe variabele die de tevredenheid over de functiemix meet: *functiemix*. De analyses zijn dan ook uitgevoerd met *functiemix* als onafhankelijke variabele.

**TABEL 1a: *Funciemix*****Cronbach's Alpha**


---

<u><i>Salaris:</i></u>	.927
Mijn netto loon	
Mijn meest recente loonsverhoging	
Invloed die mijn direct leidinggevende op mijn loon heeft	
Mijn huidige salaris	
De periodieke loonsverhogingen die ik in het verleden heb ontvangen.	
Het salarissysteem van de organisatie	
Informatie die de organisatie geeft over kwesties die betrekking hebben op mijn salaris	
Mijn totale salarisniveau	
Loon voor andere functies binnen de organisatie	
Consistentie van het betalingsbeleid van de organisatie	
Omvang van mijn huidige salaris	
De wijze waarop mijn loonsverhogingen worden vastgesteld.	
Verschillen in betaling tussen functies in de organisatie	
De wijze waarop de organisatie het loon beheert	
 <u><i>Procedural justice:</i></u>	 .835
Hoe eerlijk of oneerlijk zijn de procedures die..	
 gebruikt worden om de prestatiefeedback te communiceren?	
gebruikt worden om loonsverhoging vast te stellen?	
gebruikt worden om prestatie te evalueren?	
gebruikt worden om promoties vast te stellen	
 <u><i>Distributive justice:</i></u>	 .930
In welke mate wordt u eerlijk beloond..	
 wanneer u de verantwoordelijkheden die u hebt in ogenschouw neemt?	
gezien de hoeveelheid educatie en training die u heeft genoten?	
met het oog op de hoeveelheid ervaring die u heeft?	
voor de hoeveelheid inspanning die u levert?	
voor het werk dat u goed heeft gedaan?	
voor de druk en overbelasting die uw baan geeft?	

---

### *Intrinsieke motivatie*

De afhankelijke variabele in dit onderzoek is intrinsieke motivatie. Deze wordt gemeten met de schaal gegeven door Vandenabeele (2008), bestaande uit de subdimensies, externe regulatie, introjectie, identificatie en intrinsieke motivatie. Elke subdimensie bestaat uit 2 items met een Likert-schaal van 1 (helemaal oneens) tot 5 (helemaal eens). Omdat dit onderzoek kijkt naar intrinsieke motivatie, wordt alleen gekeken naar deze subdimensie. De cronbach's alpha ligt net onder de .60. Dit kan mogelijk verklaard worden door het feit dat deze subdimensie slechts 2 items bevat. Daarom is gekozen om deze dimensie toch mee te nemen en is de nieuwe variabele *intrinsieke motivatie* aangemaakt, gebruikt als afhankelijke variabele in verdere analyses.

**TABEL 1b: *Intrinsieke motivatie***

	Cronbach's alpha
<hr/>	
Op mijn werk probeer ik steeds mijn best te doen, omdat:	
<i>Intrinsiek:</i>	.598
Ik er plezier in schep	
Ik mijn baan leuk vind	
<hr/>	

### *Psychologische basisbehoeften*

Om de tevredenheid over deze basisbehoeften te meten is gebruik gemaakt van een door Vandenabeele (2008) aangepaste schaal. De schaal bestaat uit de subdimensies autonomie, competentie en sociale verbondenheid, met een Likert-schaal van 1 (helemaal oneens) tot 5 (helemaal eens). Omdat sociale verbondenheid al in de literatuur buiten wege is gelaten is deze ook bij de operationalisatie van de meetinstrumenten niet betrokken. Voor de 4 items van autonomie en de 3 items van competentie samen is de cronbach's alpha  $\alpha$ .768. Hieruit is een nieuwe variabele *psychologische basisbehoeften* gemaakt. Tevens zijn er twee losse variabelen gemaakt: *competentie* en *autonomie*, om ook deze losse basisbehoeften eventueel mee te nemen in verdere analyses.

**TABEL 1c: Psychologische basisbehoeften****Cronbach's alpha**

---

<u>Autonomie:</u>	.678
Ik heb het gevoel dat ik voor een groot deel zelf bepaal hoe mijn werk gedaan wordt	
Ik ben vrij om mijn ideeën en meningen te geven over mijn werk	
Er wordt rekening gehouden met mijn gevoelens op het werk	
Ik vind dat ik mezelf kan zijn op het werk	
<u>Competentie:</u>	.619
De mensen op het werk zeggen dat ik goed ben in de dingen die ik moet doen	
Ik heb interessante nieuwe dingen kunnen leren op mijn werk	
Meestal heb ik het gevoel dat ik iets kan realiseren op mijn werk	

---

### *Overige variabelen*

Naast de gevalideerde schalen is gevraagd in hoeverre men bekend is met de functiemix. Of men in het jaar 2010/2011 op een hogere functie is aangenomen wordt bij de verdere analyses *promotie* genoemd. Verder is er gevraagd naar een aantal controlevariabelen, respectievelijk: leeftijd, geslacht, diensttijd en lesbevoegdheid.

### Analysemethoden

Nadat de 'reliability analyses' is uitgevoerd voor de operationalisatie van de meetinstrumenten is een overzicht gemaakt van de data met behulp van een correlatietabel. Hierin is gekeken naar mogelijke verbanden tussen de verschillende variabelen. Er is gekozen voor het 'pairwise' uitsluiten van de missende scores, omdat bij het 'list-wise' uitsluiten van missende scores soms veel informatie verloren kan gaan. (Baarda & De Goede, 2007)

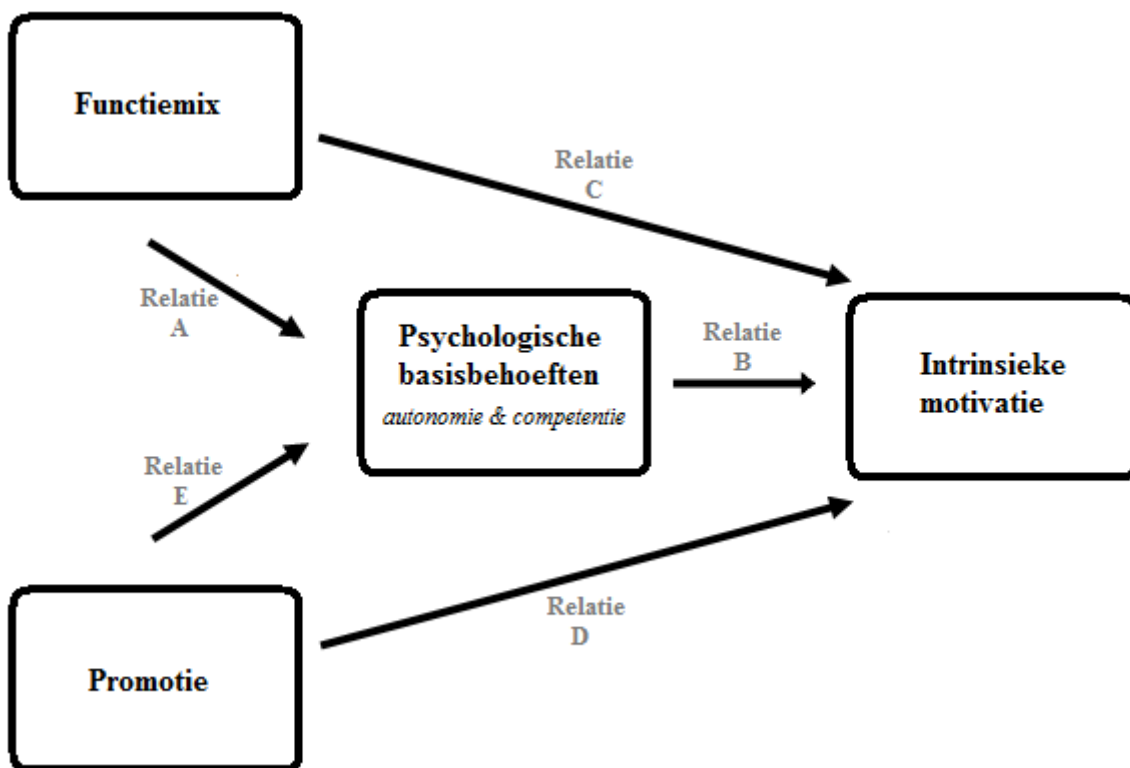
In deze tabel zijn alle controlevariabelen meegenomen. Veel controlevariabelen bleken wel met elkaar te correleren, maar minder met de concepten.

Er is gebruik gemaakt van lineaire regressieanalyses om dieper in te gaan op de hypothesen. Correlaties worden beïnvloed door veranderingen in de variantie, terwijl dat bij regressieanalyses niet het geval is. Op deze manier worden meer variabelen ingesloten, wat de interne validiteit zal vergroten. (Baron & Kenny, 1986) Naast leeftijd en geslacht is bevoegdheid als controlevariabele meegenomen, omdat deze al in de correlatietabel een negatief verband leek te hebben met intrinsieke motivatie. Het meenemen van meerdere controlevariabelen verkleint de kans op schijnverbanden en komt de validiteit van het onderzoek ten goede.

Met de lineaire regressieanalyse is ook gekeken naar het mogelijk mediërende effect van de psychologische basisbehoeften. Er is gekozen om de gehele variabele te nemen en niet *competentie* en *autonomie* als losstaande variabelen, omdat deze al in de correlatietabel minder hoog correleerden met de overige concepten dan *psychologische basisbehoeften* als geheel. Bovendien heeft de functiemix betrekking op beide psychologische basisbehoeften, waardoor het goed is deze samen te nemen.

Het volgende model is een richtlijn voor de regressieanalyse:

### Model 2



Gekeken wordt naar het verband tussen *functiemix* en *intrinsieke motivatie* (Relatie C). Dit verband moet significant zijn. Vervolgens wordt in het tweede blok van de regressieanalyse *psychologische basisbehoeften* toegevoegd. Wanneer het verband tussen *functiemix* en *intrinsieke motivatie* dan volledig verdwijnt, betekent het dat er sprake is van een volledig mediatie-effect. Voor dit mediatie-effect is het noodzakelijk dat ook *functiemix* significant samenhangt met *psychologische basisbehoeften* (Relatie A) en dat *psychologische basisbehoeften* een significant verband heeft met *intrinsieke motivatie* (Relatie B). Dit wordt tevens met regressieanalyses getest. (Baron & Kenny, 1986)

Naast bovengenoemde analyses wordt apart gekeken naar het effect van het maken van promotie op de intrinsieke motivatie van docenten. In een regressie wordt *promotie* als onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele *intrinsieke motivatie* getest. (Relatie D) Tevens wordt het mediatie-effect van *psychologische basisbehoeften* tussen *promotie* en *intrinsieke motivatie* getest, op de hierboven beschreven manier. Om te kijken of aan alle voorwaarden voor een mediatie-effect is voldaan wordt ten slotte via regressieanalyse gekeken of er een significante relatie is tussen *promotie* en *psychologische basisbehoeften* (Relatie E).



## Resultaten

### Correlatieanalyse

In onderstaande correlatietabel zijn de relaties tussen de controlevariabelen en de concepten te zien.

Hierbij is de kleinste N = 139 en de grootste N = 158

**TABEL 2:** Correlaties

	Mean	STD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Leeftijd	43,75	11,638	1									
2 Geslacht	1,45	,499	-,332**	1								
3 Bevoegdheid	1,58	,496	,091	-,114	1							
4 Diensttijd	14,68	11,837	,778**	-,294**	,052	1						
5 Promotie	1,15	,362	-,187*	-,033	-,029	-,171*	1					
6 Functiemix	2,95	,586	-,034	-,070	,133	-,033	,149	1				
7 Autonomie	3,88	,497	-,069	,077	,008	-,184*	,157	,307**	1			
8 Competentie	3,78	,521	,011	-,023	-,046	-,129	,248**	,241**	,558**	1		
9 Psychologische basisbehoeften	3,84	,449	-,040	,039	-,018	-,187*	,231**	,325**	,910**	,851**	1	
10 Intrinsieke motivatie	4,32	,495	-,035	,057	-,201*	-,036	,174*	,163*	,290**	,372**	,381**	1

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

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

Van de controlevariabelen is te zien dat geslacht en leeftijd negatief correleren. Hoe jonger men is, hoe groter de kans dat het gaat om vrouwen. Diensttijd en leeftijd correleren hoog met elkaar. Hoe ouder men is, hoe langer men in dienst is.

Echter, weinig controlevariabelen lijken te correleren met de concepten. Van deze controlevariabelen blijkt alleen bevoegdheid negatief te correleren met het concept *intrinsieke motivatie*. Mensen die eerstegraads bevoegd zijn hebben meer kans dat zij lager scoren op intrinsieke motivatie. Verder is het interessant dat diensttijd negatief correleert met *psychologische basisbehoeften*. Hoe langer men in dienst is, hoe meer kans dat men lager scoort op psychologische basisbehoeften. Ten slotte blijkt *promotie* negatief te correleren met diensttijd. De kans is groter dat men korter in dienst is, wanneer men promotie heeft gemaakt.

Het concept *functiemix* en de basisbehoeften *competentie* en *autonomie* correleren positief significant met elkaar. *Competentie* en *autonomie* en het concept *intrinsieke motivatie* hebben ook een positief significant verband. Het concept *psychologische basisbehoeften* correleert nog sterker met *functiemix* en *intrinsieke motivatie*. Tussen de variabele *promotie* en *intrinsieke motivatie* blijkt ook een positief significante relatie te bestaan. Dit verband bestaat ook tussen *promotie* en *competentie*.

Omdat tussen de concepten, *functiemix*, *psychologische basisbehoeften*, en *intrinsieke motivatie* een positief verband blijkt te zijn, alsmede tussen de concepten *promotie*, *psychologische basisbehoeften*, en *intrinsieke motivatie*, is het relevant om het mediërende effect van *psychologische basisbehoeften* bij dit verband te onderzoeken.

### Regressieanalyse

Al uit de correlatietabellen blijkt dat *psychologische basisbehoeften* beter correleert met de overige concepten dan wanneer apart gekeken wordt naar *autonomie* en *competentie*. Bij het uitvoeren van meerdere regressieanalyses blijkt de significante relatie het grootst bij *competentie*. Wanneer *autonomie* en *psychologische basisbehoeften* bij deze regressieanalyse worden toegevoegd blijken deze relaties niet veel te schelen met die van *competentie* op de afhankelijke variabele. Daarom is gekozen voor het concept *psychologische basisbehoeften* als geheel te gebruiken bij verdere metingen met de concepten en het meten van het mediatie-effect. Tevens volgt dit de literatuur dat bij de *functiemix* niet alleen het gevoel van competentie wordt geprikkeld, maar ook door meer verantwoordelijkheden het gevoel van autonomie.

Allereerst is de relatie tussen de onafhankelijke variabele, *functiemix* en de afhankelijke variabele, *intrinsieke motivatie* gemeten (Relatie C). Hieruit blijkt een positief significante relatie. (TABEL 3a (1)). Van de controlevariabelen blijkt alleen bevoegdheid een negatief significante relatie te hebben met *intrinsieke motivatie*.

**TABEL 3a:** *Relatie C + Mediërend effect van de psychologische basisbehoeften*

	Intrinsieke motivatie (1) B	Intrinsieke motivatie (2) B
Leeftijd	-.004	-.005
Geslacht	.072	.057
Bevoegdheid	-.218**	-.197**
Functiemix	.165*	.032
Psychologische basisbehoeften		.391**
N	149	149
R <sup>2</sup>	.073	.200
Adjusted R <sup>2</sup>	.047	.184
Significantie	.026	.000

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level.

\* . Correlation is significant at the 0.05 level.

Vervolgens is gekeken naar de relatie tussen de onafhankelijke variabele, *functiemix* en de mogelijk mediërende variabele, *psychologische basisbehoeften*. (Relatie A) Ook hiertussen blijkt een positief significante relatie te bestaan. (TABEL 3b) De controlevariabelen hebben geen significant verband met *psychologische basisbehoeften*.

**TABEL 3b:** *Relatie A; functiemix – psychologische basisbehoeften*

	Psychologische basisbehoeften B
Leeftijd	.003
Geslacht	.038
Bevoegdheid	-.054
Functiemix	.340**
N	149
R <sup>2</sup>	.114
Adjusted R <sup>2</sup>	.089
Significantie	.001

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level.

\* . Correlation is significant at the 0.05 level.

Ten derde is gekeken naar de relatie tussen de mogelijk mediërende variabele, *psychologische basisbehoeften*, en de afhankelijke variabele, *intrinsieke motivatie*. (Relatie

B) Ook hieruit blijkt een significant positief verband. (TABEL 3c) Opnieuw heeft alleen bevoegdheid een significant negatieve relatie met *intrinsieke motivatie*.

**TABEL 3c:** *Relatie B; psychologische basisbehoeften – intrinsieke motivatie*

	<b>Intrinsieke motivatie</b>
	<b><math>\beta</math></b>
Leeftijd	-.007
Geslacht	.055
Bevoegdheid	-.193**
Psychologische basisbehoeften	.402**
N	149
R <sup>2</sup>	.208
Adjusted R <sup>2</sup>	.186
Significantie	.000

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level.

\* . Correlation is significant at the 0.05 level.

Omdat tussen alledrie de concepten een positief verband blijkt te zijn kan nu gekeken worden naar het mediërende effect van de psychologische basisbehoeften. Hiervoor is opnieuw het verband tussen de onafhankelijke variabele, *functiemix* en de afhankelijke variabele, *intrinsieke motivatie* bekeken. In een tweede blok van de regressieanalyse is de mediërende variabele, *psychologische basisbehoeften* als onafhankelijke variabele toegevoegd. Na deze toevoeging blijkt de significante relatie tussen *functiemix* en *intrinsieke motivatie* volledig weggevallen en blijkt er dus een volledig mediërend effect van *psychologische basisbehoeften* te zijn (TABEL 3a (2)). Het negatief significante verband tussen bevoegdheid en *intrinsieke motivatie* blijft bestaan, maar is afgenomen met de toevoeging van de *psychologische basisbehoeften*.

Vervolgens zijn bovenstaande analyses nogmaals uitgevoerd, maar dan met de variabele *promotie*, in plaats van *functiemix*. Eerst is gekeken naar het verband tussen het maken van promotie en intrinsieke motivatie (Relatie D). Hieruit blijkt dat er een klein positief significant verband is tussen *promotie* en *intrinsieke motivatie* (TABEL 3d(1)). Opnieuw heeft alleen bevoegdheid een negatief significant verband met *intrinsieke motivatie*.

**TABEL 3d: Relatie D + Mediërend effect van de psychologische basisbehoeften**

	Intrinsieke motivatie (1) β	Intrinsieke motivatie (2) β
Leeftijd	.026	.014
Geslacht	.075	.058
Bevoegdheid	-.192*	-.187**
Promotie	.174*	.076
Psychologische basisbehoeften		.390**
N	148	148
R <sup>2</sup>	.073	.216
Adjusted R <sup>2</sup>	.048	.189
Significantie	.026	.000

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level.

\* . Correlation is significant at the 0.05 level.

Over het positief significante verband tussen *psychologische basisbehoeften* en *intrinsieke motivatie* is hierboven gerapporteerd (TABEL 3c).

Uit ‘TABEL 3<sup>e</sup>’ blijkt vervolgens dat de relatie tussen *promotie* en *psychologische basisbehoeften* positief significant is (Relatie E).

**TABEL 3e: Relatie E; Promotie – psychologische basisbehoeften**

	Psychologische basisbehoeften -β
Leeftijd	.031
Geslacht	.042
Bevoegdheid	-.014
Promotie	.250**
N	148
R <sup>2</sup>	.061
Adjusted R <sup>2</sup>	.035
Significantie	.057

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level.

\* . Correlation is significant at the 0.05 level.

Opnieuw is aan alle voorwaarde voldaan om een mediatie-effect te kunnen meten. Hiervoor is aan het tweede blok van de regressieanalyse tussen *promotie* en *intrinsieke motivatie*, *psychologische basisbehoeften* als onafhankelijke variabele toegevoegd (TABEL 3d(2)). De significante relatie tussen *promotie* en *intrinsieke motivatie* blijkt volledig weggevallen. De relatie tussen *psychologische basisbehoeften* en *intrinsieke motivatie* is bij

deze toevoeging wel positief significant. *Psychologische basisbehoeften* heeft een volledig mediërend effect bij de relatie tussen *promotie* en *intrinsieke motivatie*.

## Discussie

Nu alle analyses zijn uitgevoerd kunnen de in de theoretisch kader gegeven hypothesen worden geïnterpreteerd. Ook zal aandacht worden besteed aan controlevariabelen die een interessante rol spelen binnen dit onderzoek. Omdat het respondentenaantal van dit onderzoek maar een zeer klein deel betreft van het totaal aantal docenten in Nederland, kunnen de resultaten niet gegeneraliseerd worden voor alle docenten in Nederland en zullen de interpretaties van de hypothesen gaan over de vier scholen van dit onderzoek.

### Hypothesen

Voor het toetsen van de hypothesen zijn verschillende regressieanalyses uitgevoerd. Wanneer is gesproken over *functiemix* gaat dit eigenlijk over de tevredenheid van docenten over het nieuwe salarissysteem en de tevredenheid over bijbehorende beloningsleutel en beoordelingsprocedure. *Psychologische basisbehoeften* is een samenvoeging van *competentie* en *autonomie*. *Promotie* staat voor het maken van promotie in het jaar 2010/2011, het jaar waarin de functiemix van start is gegaan. *Intrinsieke motivatie* is als onafhankelijke variabele gebruikt.

**Hypothese 1** voorspelt: “een hogere tevredenheid over de functiemix heeft een positieve invloed op de intrinsieke motivatie van docenten”. Uit de analyse blijkt inderdaad een positief significante relatie te bestaan tussen *functiemix* en *intrinsieke motivatie*.  $\beta=.165$  ( $p<.05$ ) Dit betekent dat een hogere tevredenheid over de functiemix een positieve invloed heeft op de intrinsieke motivatie van docenten. Uit de theorie blijkt dan ook dat extrinsieke motivatoren een invloed kunnen hebben op intrinsieke motivatie en dat de functiemix een minder gecontroleerde vorm van motivatie is vergeleken met het oude salarissysteem, waardoor deze meer neigt naar motivatie en dichterbij intrinsieke motivatie komt. (Gagné & Deci, 2005) Tevens blijkt uit onderzoek van Gagné en Forest (2008) dat bepaalde dimensies uit compensatiesystemen een positieve invloed kunnen hebben op intrinsieke motivatie. Zo is door de functiemix de mogelijkheid ontstaan om sneller in een hogere loonschaal te komen, wat intrinsieke motivatie tegemoet kan komen. Tevens is in de theorie gesteld dat het de intrinsieke motivatie ten goede komt, wanneer de beoordelingsleutel en het beoordelingsproces als eerlijk worden beschouwd. Docenten lijken steeds meer vertrouwen te

hebben in een eerlijk proces (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), 2010). Dit kan de tevredenheid over de functiemix ten goede komen en verhoudt zich positief tot intrinsieke motivatie.

Echter, de resultaten geven aan dat *functiemix* de *intrinsieke motivatie* maar voor 7,3% ( $R^2=.073$ ) bepaalt bij dit onderzoek. Er zijn dus vele andere aspecten die de intrinsieke motivatie van docenten op deze scholen kunnen verklaren. Zo blijkt uit de literatuur bijvoorbeeld dat aandacht voor de psychologische basisbehoeften voor een groot deel de intrinsieke motivatie van mensen kan bepalen. (Gagné & Deci, 2005) Hier wordt bij hypothese 3 verder op in gegaan.

**Hypothese 2** is: “een hogere tevredenheid over de functiemix heeft een positieve invloed op de psychologische basisbehoeften van docenten”. Uit de regressieanalyse is inderdaad gebleken dat *functiemix* een positieve relatie heeft met *psychologische basisbehoeften*.  $\beta=.340$  ( $p<.01$ ) In de literatuur komt naar voren dat de psychologische basisbehoeften bestaan uit onder andere de behoefte aan autonomie en het gevoel van competentie. (Gagné & Deci, 2005) Bepaalde aspecten uit de functiemix vergroten deze behoefte aan autonomie en het gevoel voor competentie. Zo maakt de functiemix het mogelijk om al eerder dan bij het oude systeem in aanmerking te komen voor een hogere functie, wat gepaard gaat met meer verantwoordelijkheden en autonomie en wat docenten het gevoel kan geven dat zij goed zijn in wat zij doen. (OCW, 2008) Op deze manier ondersteunt de functiemix de psychologische basisbehoeften. Wanneer men dus tevreden is over de functiemix, zal men ook hoger scoren op de psychologische basisbehoeften.

Uit de analyse blijkt verder dat maar een klein deel van de score op *psychologische basisbehoeften* bij deze groep respondenten verklaard kan worden door *functiemix*, namelijk 11,4% ( $R^2=.114$ ) Een groot deel van de basisbehoeften wordt dus ondersteund door andere aspecten dan het salarissysteem. Het gevoel van competentie zou waarschijnlijk ook kunnen voortkomen uit goede resultaten van de leerlingen van deze docenten. Ook kan gedacht worden aan feedback die docenten ontvangen van collega's of leidinggevenden zonder dat dit te maken heeft met het salarissysteem en het functiebouwhuis. Daarnaast kan behoefte aan autonomie heel goed ondersteund worden door bijvoorbeeld het weggeven van (kleine) extra taken aan docenten zonder dat zij hiermee in aanmerking komen voor een hogere functie of een hoger salaris. Dit valt dan buiten de functiemix maar kan wel de behoefte aan autonomie vergroten. Ten slotte wordt in de literatuur aangegeven dat de stijl van de manager een autonomie ondersteunend klimaat kan creëren. (Gagné & Deci, 2005) Kortom, er bestaan tal

van andere aspecten die de tevredenheid over de psychologische basisbehoeften zouden kunnen verklaren.

**Hypothese 3** luidt: “een hogere bevrediging van de psychologische basisbehoeften leidt tot een hogere intrinsieke motivatie”. In de resultaten is inderdaad te zien dat *psychologische basisbehoeften* een positief significant verband heeft met *intrinsieke motivatie*.  $\beta=.402$  ( $p<.01$ ) Hypothese 3 kan worden aangenomen. Het verband is veel hoger dan het verband tussen *functiemix* en *intrinsieke motivatie*. In de theorie is dan ook veelvuldig naar voren gekomen dat het ondersteunen van deze basisbehoeften in veel gevallen ondersteunend of zelfs noodzakelijk is voor de intrinsieke motivatie van mensen. (Gagné & Deci, 2005; Gagné & Forest, 2008; Deci et al., 1999; Deci & Ryan, 2000)

Voor deze dataset bepaalt echter maar 21% van *psychologische basisbehoeften* de groei van de *intrinsieke motivatie*. ( $R^2=.208$ ) Intrinsieke motivatie wordt in de literatuur dan ook als volgt uitgelegd: mensen vinden de taak zelf interessant en halen plezier uit de taak zelf. (Gagné & Deci, 2005). Welke taak mensen interessant vinden en waar zij plezier uit halen kan per persoon verschillen en zit dus ook in de aard en de interesses van de persoon. Intrinsieke motivatie wordt waarschijnlijk voor een groot deel bepaald door het unieke innerlijk van elk individu.

**Hypothese 4** volgt uit de eerste drie hypothesen: “De psychologische basisbehoeften spelen een mediërende rol in het verband tussen de functiemix en de intrinsieke motivatie van docenten.” Voorwaarde voor een mediërend effect is dat de concepten onderling een significante relatie hebben. Omdat tussen de concepten onderling inderdaad een positief significante relatie bestaat, is gekeken naar het eventueel mediërende effect van *psychologische basisbehoeften*. Uit de resultaten blijkt dat de significante relatie tussen *functiemix* en *intrinsieke motivatie* volledig wegvalt wanneer *psychologische basisbehoeften* wordt toegevoegd aan deze relatie. Het verband verandert van  $\beta=.165$  ( $p<.05$ ) naar  $\beta=.032$  ( $p>.05$ ). De relatie tussen *psychologische basisbehoeften* en *intrinsieke motivatie* is daarentegen wel significant.  $\beta=.391$  ( $p<.01$ ) Dit betekent dat *psychologische basisbehoeften* het verband tussen *functiemix* en *intrinsieke motivatie* volledig mediëert. De literatuur ondersteunt deze uitkomst, omdat bijna elke koppeling tussen de functiemix als compensatiesysteem en intrinsieke motivatie, via een van de psychologische basisbehoeften wordt gemaakt. Er bestaat veel literatuur en onderzoek waarin wordt gesteld dat beloningen en salaris een negatief effect hebben op intrinsieke motivatie. Echter, wanneer compensatiesystemen de psychologische basisbehoeften juist ondersteunen, hoeft dit helemaal niet het geval te zijn. Aspecten uit het nieuwe salarissysteem in het onderwijs



blijken inderdaad de psychologische basisbehoeften te ondersteunen en hebben via deze behoeften dus een positieve impact op intrinsieke motivatie.

**Hypothese 5** luidt: “het maken van promotie heeft een positieve invloed op de intrinsieke motivatie van docenten.” In de resultaten wordt dit verband bevestigd en blijkt *promotie* inderdaad een positieve relatie te hebben met *intrinsieke motivatie*.  $\beta=.174$  ( $p<.05$ ) Dit komt overeen met de literatuur waarin wordt gesteld dat positieve feedback een positieve impact kan hebben op de intrinsieke motivatie van mensen. (Deci et al., 1999) Wanneer iemand promotie maakt zit hier als het ware positieve feedback aan verbonden.

Echter, de intrinsieke motivatie wordt maar voor een klein deel bepaald door het maken van promotie. Slechts 7,3% wordt door *promotie* beïnvloed. ( $R^2=.073$ ) Intrinsieke motivatie wordt vele andere aspecten beïnvloed, zoals eerder is uitgelegd.

**Hypothese 6** luidt: “het maken van promotie heeft een positieve invloed op de psychologische basisbehoeften van docenten.” In de resultaten is inderdaad te zien dat *promotie* een positief significant verband heeft met *psychologische basisbehoeften*.  $\beta=.250$  ( $p<.01$ ) Dit wordt onder andere onderschreven door de literatuur waarin wordt gezegd dat het maken van promotie het gevoel van competentie kan vergroten. (Deci et al., 1999) Ook kan men bij het maken van promotie meer verantwoordelijkheden krijgen, waardoor het gevoel van autonomie kan worden bevredigd. Voor de docenten uit dit onderzoek lijkt het er dus op dat het maken van promotie de psychologische basisbehoeften bevredigt.

Net als bij *functiemix* kan *psychologische basisbehoeften* maar voor een klein deel van 6,1% worden verklaard uit *promotie* ( $R^2=.061$ ). Zoals eerder vermeld blijken vele andere aspecten te kunnen zorgen voor de bevrediging van de basisbehoeften.

**Hypothese 7** is: “de psychologische basisbehoeften spelen een mediërende rol in het verband tussen het maken van promotie en de intrinsieke motivatie van docenten.” Aan de voorwaarde dat de concepten zich onderling significant tot elkaar verhouden is voldaan. Uit de resultaten blijkt sprake te zijn van een volledig mediërend effect van *psychologische basisbehoeften*. Het verband tussen *promotie* en *intrinsieke motivatie* verandert van  $\beta=.174$  ( $p<.05$ ) naar  $\beta=.076$  ( $p>.05$ ) en is dus volledig weggevallen. De relatie tussen *psychologische basisbehoeften* en *intrinsieke motivatie* is daarentegen wel significant.  $\beta=.390$  ( $p<.01$ ) Dit betekent dat de psychologische basisbehoeften inderdaad een mediërende rol spelen in het verband tussen het maken van promotie en intrinsieke motivatie van docenten. Het belang van het bevredigen van de psychologische basisbehoeften voor de intrinsieke motivatie, zoals die in de literatuur beschreven is wordt hier opnieuw aangetoond. Het maken van promotie blijkt

het bevredigen van de psychologische basisbehoeften te ondersteunen en heeft via deze weg een effect op intrinsieke motivatie.

### Interessante controlevariabelen

De controlevariabele *bevoegdheid* speelt een rol in een aantal regressieanalyses. Zo heeft *bevoegdheid* een negatief verband met *intrinsieke motivatie*.  $\beta = -.218$  ( $p < .01$ ) Dit wordt minder met toevoeging van *psychologische basisbehoeften*.  $\beta = -.197$  ( $p < .01$ ) Dit negatief significante verband van *bevoegdheid* is tevens, in iets mindere mate, terug te vinden bij de relatie tussen *psychologische basisbehoeften* en *intrinsieke motivatie* en de relatie tussen *promotie* en *intrinsieke motivatie*. Hoe hoger men bevoegd is (eerstegraads lesbevoegdheid is hoger dan tweedegraads lesbevoegdheid), hoe lager er wordt gescoord op intrinsieke motivatie.

Met een tweedegraads lesbevoegdheid kan bij het voortgezet onderwijs alleen les worden gegeven op het vmbo en op de eerste tot en met de derde klas van havo en vwo. Met een eerstegraadsbevoegdheid wordt het binnen het voortgezet onderwijs mogelijk om in alle klassen les te geven. (Ministerie van OCW, 2011). Deze eerstegraadsbevoegdheid biedt dus meer mogelijkheden in het voortgezet onderwijs. Men zou daarom kunnen verwachten dat bij deze tweede groep de basisbehoeften worden ondersteund door deze extra mogelijkheden en dat dit positief is voor de intrinsieke motivatie van deze groep. Echter, uit een gesprek met de directeur van een van de deelnemende scholen bleek dat door de nieuwe procedures die bij de functiemix komen kijken, eerstegraads bevoegde docenten niet perse voorrang krijgen op tweedegraads bevoegde docenten. Sommige scholen kiezen ervoor om de promotie naar een hogere functie te laten afhangen van een bepaalde taak of functie. Hierdoor is het niet per definitie het geval dat eerstegraads bevoegde docenten hiervoor in aanmerking komen. Hierover zouden deze eerstegraads bevoegde docenten mogelijk kunnen struikelen. Wellicht voelen sommige eerstegraads docenten zich in verhouding tot hun bevoegdheid onterecht behandeld en heeft dit hun intrinsieke motivatie aangetast.

De variabele dienstverband is in de regressieanalyse niet meegenomen als controlevariabele, maar is wel in de correlatietabel blijven staan, omdat daar een interessante correlatie uitkomt. Dienstverband correleert namelijk negatief met de psychologische basisbehoeften. Dit verband is echter klein (correlatie =  $-.187$ ,  $p < .05$ ), maar geeft wel aan dat hoe langer men in dienst is, hoe groter de kans is dat men lager scoort op de psychologische basisbehoeften. Dit is opmerkelijk aangezien een verwachting zou kunnen zijn dat men meer verantwoordelijkheden krijgt naarmate men ergens langer werkt en dus het gevoel voor

autonomie groeit. Tevens kan verwacht worden dat men meer ervaring heeft opgedaan en veel heeft geleerd naarmate men ergens langer in dienst is, waardoor het gevoel van competentie ook groter wordt. Een verklaring voor dit negatieve verband zou kunnen zijn dat docenten vinden dat ze in verhouding tot de lengte van hun dienst te weinig verantwoordelijkheden hebben gekregen en dat zij tegen bepaalde verwachtingen in niet zoveel hebben geleerd van hun vak als verwacht, waardoor de beoordeling op competentie ook lager uitvalt. Dit zou ervoor kunnen zorgen dat men naarmate men langer in dienst is minder het gevoel heeft dat er tegemoet wordt gekomen aan hun psychologische basisbehoeften.

## Conclusie

In dit artikel is het onderzoek naar de invloed van het nieuwe salarissysteem in het middelbaar onderwijs op de intrinsieke motivatie van docenten weergegeven. Het doel van dit onderzoek was om inzicht te bieden in het effect van de functiemix op de intrinsieke motivatie van docenten. De overheid poogt met dit nieuwe salarissysteem namelijk het lerarentekort tegen te gaan en voornamelijk de onderwijskwaliteit te verbeteren. Voordat gesteld kan worden of dit inderdaad volgt uit het nieuwe salarissysteem, is het van belang te kijken wat de functiemix met intrinsieke motivatie doet. Tevens kwam dit onderzoek de vraag naar vervolgonderzoek op het gebied van de effecten van compensatiesystemen tegemoet. De volgende hoofdvraag stond daarom ook centraal en kan aan de hand van dit onderzoek beantwoord worden: *In hoeverre heeft de functiemix invloed op de intrinsieke motivatie van docenten in het voortgezet onderwijs en spelen de psychologische basisbehoeften daarin een mediërende rol?*

Uit dit onderzoek is gebleken dat er een positieve relatie bestaat tussen de tevredenheid over functiemix en de psychologische basisbehoeften. Ten tweede bestaat er een positief verband tussen de psychologische basisbehoeften en intrinsieke motivatie. Ten derde is er een positieve relatie tussen de tevredenheid over de functiemix en intrinsieke motivatie. Echter, deze relatie wordt volledig weggemediëerd door de psychologische basisbehoeften. Ten vierde is er een positieve relatie tussen het maken van promotie en de psychologische basisbehoeften. Ten slotte is er ook een positieve relatie tussen het maken van promotie en intrinsieke motivatie en wordt deze opnieuw volledig weggemediëerd door de psychologische basisbehoeften.

Kortom, de functiemix heeft een kleine positieve indirecte invloed op de intrinsieke motivatie van de docenten van de deelnemende scholen in dit onderzoek. Een onderdeel van

de functiemix is het maken van promotie. Hier is apart naar gekeken en heeft tevens een kleine positieve indirecte invloed op de intrinsieke motivatie van de docenten uit dit onderzoek. De psychologische basisbehoeften spelen bij beide verbanden een volledig mediërende rol. Er kan niet gesteld worden dat dit opgaat voor alle docenten in het Nederlands voortgezet onderwijs.

Wanneer er grootschaliger en uitgebreider onderzoek wordt gedaan naar het effect van de functiemix op intrinsieke motivatie, zal het zeer goed mogelijk zijn dat de functiemix een grotere invloed heeft op de intrinsieke motivatie en dat er tevens door meer mensen promotie is gemaakt binnen dit nieuwe systeem wat ook de invloed op intrinsieke motivatie zou kunnen beïnvloeden.

### Sterkte punten

Hoewel de response van enquêtes onder docenten vaak zeer laag blijkt, heeft dit onderzoek toch een response teweeg gebracht van bijna 40%. Het onderzoek is uitgevoerd op meerdere instellingen van het voortgezet onderwijs uit verschillende steden in Nederland. Aangezien scholen veel vrije ruimte krijgen voor de invoering van de functiemix, waardoor het op de ene school anders wordt toegepast dan op de andere, is het positief dat er meerdere scholen bij dit onderzoek betrokken waren. Op deze manier is gefocust op docenten uit verschillende functiemix systemen. Bovendien is er niet eerder onderzoek gedaan naar de invloed van de functiemix op de intrinsieke motivatie van docenten in Nederland, waardoor dit onderzoek het onderzoeksdomein van de effecten van compensatiesystemen uitbreidt en tegemoet komt aan de wens voor vervolgonderzoek op dit gebied.

### Beperkingen

Aan dit onderzoek zitten tevens een aantal beperkingen verbonden. Ten eerste is de dataset van dit onderzoek veel te klein om generaliseerbare uitspraken te doen voor alle docenten uit Nederland.

Ten tweede doet dit onderzoek één meting op één moment, ook wel transversaal genoemd. Deze momentopname maakt het lastig met zekerheid te stellen dat de functiemix ook daadwerkelijk aan intrinsieke motivatie vooraf gaat. Dit onderzoek was bijvoorbeeld sterker geweest wanneer een aantal jaren terug hetzelfde onderzoek was uitgevoerd bij het oude salarissysteem. De resultaten uit dat onderzoek hadden vergeleken kunnen worden met die uit dit onderzoek, zodat onderzocht had kunnen worden of het daadwerkelijk het nieuwe

salarissysteem is wat een positieve invloed heeft op de intrinsieke motivatie van docenten, of dat het geen verschil maakt welk salarissysteem er aanwezig is.

Ten derde is bij de psychologische basisbehoeften sociale verbondenheid buiten wege gelaten. Hoewel vooral autonomie en competentie gekoppeld konden worden aan de functiemix, had ook sociale verbondenheid een rol kunnen spelen. Men kan bijvoorbeeld verwachten dat het functionele belonen invloed heeft op de onderlinge relaties van docenten, wat tevens van invloed kan zijn op de intrinsieke motivatie. Het weglaten van deze basisbehoeften kan van invloed zijn geweest op de resultaten.

Ten vierde zijn de analyses uitgevoerd met psychologische basisbehoeften als één variabele. Hierdoor kan niet concreet aangetoond worden welke invloed competentie en autonomie apart hebben op de intrinsieke motivatie.

Ten vijfde is het noemenswaardig dat een deel van de respondenten heeft aangegeven het ‘helemaal oneens’ (3%) of ‘oneens’ (15%) te zijn met de mate waarin zij bekend zijn met de functiemix. Er kan niet met zekerheid gesteld worden dat zij helemaal geen kennis hebben met de functiemix, maar wellicht hadden zij de vragenlijst anders ingevuld wanneer zij meer hadden geweten over de functiemix. Dit kan een vertekend beeld hebben gegeven van de invloed van de functiemix op de intrinsieke motivatie van de docenten in deze dataset.

Ten zesde moet vermeld worden dat het maken van promotie is gemeten aan de hand van een zelfgemaakte dummievariabele. Er is docenten gevraagd of zij in het jaar 2010/2011 promotie hebben gemaakt waarop zij ‘ja’ of ‘nee’ konden antwoorden. Het is de vraag of dit een betrouwbare manier is om promotie te toetsen en tevens zegt het niks over het effect van het maken van promotie in het algemeen op de intrinsieke motivatie.

Ten slotte is achteraf gebleken dat de vragenlijst ook naar een aantal OOP-ers is gestuurd. Dit is het onderwijs ondersteunend personeel van scholen. (Sectie OOP, 2009) Vaak staan deze mensen minder dan 50% voor de klas en vallen zij daarom niet onder het functiebouwhuis. (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), 2008) De vragenlijst richt zich specifiek op de functiemix en doet dus geen recht aan dit personeel. Echter, omdat een aantal OOP-ers deze vragenlijst wel hebben ingevuld kan het zijn dat dit de resultaten van dit onderzoek heeft beïnvloed.

### Vervolgonderzoek

Mede uit bovengenoemde beperkingen volgen een aantal suggesties voor vervolgonderzoek. Ten eerste zal in vervolgonderzoek een onderscheid moeten worden gemaakt tussen docenten die wel te maken hebben met de functiemix en docenten die niet

onder dit functiebouwhuis vallen. Er zou dan tevens een vergelijking kunnen worden gemaakt tussen deze groepen en hun intrinsieke motivatie.

Ten tweede zou het van belang zijn om dit onderzoek onder alle docenten van het Nederlands voortgezet onderwijs uit te voeren, ten behoeve van de generaliseerbaarheid van de resultaten.

Ten derde is het interessant om ook de invloed van sociale verbondenheid te onderzoeken in de relatie tussen de functiemix en intrinsieke motivatie.

Ten vierde blijkt uit dit onderzoek dat tevredenheid van de functiemix leidt tot intrinsieke motivatie. Dit betekent nog niet dat het nieuwe salarissysteem per definitie voor hogere intrinsieke motivatie zorgt. Een belangrijk vervolgonderzoek zou daarom kunnen gaan over hoe er onder de docenten meer tevredenheid kan ontstaan over het nieuwe salarissysteem in het onderwijs, zodat scholen daar aandacht aan kunnen besteden. Om de dieperliggende waarde van de functiemix te achterhalen en de belevenissen van docenten te ervaren zou ook kwalitatief onderzoek zich hier goed voor lenen.

Ten vijfde zou het interessant zijn de beperkte bevindingen over het effect van het maken van promotie op de intrinsieke motivatie van docenten via grootschalig onderzoek verder uit te diepen.

Ten slotte zou het relevant zijn om het negatieve verband tussen dienstjaren en de psychologische basisbehoeften en daarnaast het negatieve verband tussen bevoegdheid en intrinsieke motivatie te onderzoeken

### Betekenis onderzoek

Dit onderzoek had als doel het effect van de het nieuwe salarissysteem in het onderwijs op de intrinsieke motivatie van docenten te achterhalen. De uitkomsten komen overeen met de literatuur waarin de verbanden worden beschreven tussen compensatiesystemen en intrinsieke motivatie, compensatiesystemen en de basisbehoeften en de basisbehoeften en intrinsieke motivatie. Het onderzoeken van de effecten van de functiemix op intrinsieke motivatie is een begin in het achterhalen of de wens van de overheid, om via de functiemix uiteindelijk de onderwijskwaliteit te verhogen daadwerkelijk in vervulling gaat. Voordat dit met zekerheid gesteld kan worden is er nog wel een lange weg te gaan.

Voor de deelnemende scholen in dit onderzoek kunnen de resultaten erg van belang zijn. Wanneer docenten op deze scholen tevreden zijn over de functiemix kan dit een positieve uitwerking hebben voor de behoefte aan autonomie en competentie en kan dit de

intrinsieke motivatie positief beïnvloeden. Wanneer deze scholen aandacht besteden aan de positieve aspecten van de functiemix, met de bijbehorende mogelijkheid om sneller promotie te maken, en wanneer zij duidelijk communiceren hoe de bijbehorende procedure verloopt kan dit bijdragen aan een hogere intrinsieke motivatie van de docenten. Zeker wanneer zij hierbij veel aandacht besteden aan de behoefte aan autonomie en competentie, door de invoering van de functiemix daarop te richten, kan de intrinsieke motivatie van deze docenten groeien.

## Literatuurlijst

- Atkinson, E.S. (2005). An Investigation into the Relationship Between Teacher Motivation and Pupil Motivation. *Educational Psychology*, 20(1): 45-57.
- Baarda, D.B., de Goede, M.P.M., van Dijkum, C.J. (2007). *Basisboek Statistiek met SPSS, Handleiding voor het verwerken en analyseren van en rapporteren over (onderzoeks)gegevens*. Groningen/Houten: Wolters-Noorfdhoff bv.
- Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182
- De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., Du Bois, C., Caers, R., Jegers, M. (2007). Graduate teacher motivation for choosing a job in education. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 7(7), 123-136.
- Crewson, P.E. (1997). Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4), 499-518.
- Deci, E.L., Koestner, R., Ryan, R.M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-6.
- Deci, E.L., Ryan, R.M. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Gagné, M. and Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 331-362
- Gagné, M., Forest, J. (2008), The Study of Compensation Systems Through the Lens of Self Determination Theory: Reconciling 35 Years of Debate, *Canadian Psychology*, 49(3), 225-232

- Heneman, H.G., and Schwab, D.P. (1985). Pay Satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20, 129-141
- Herzberg, F. (2003). One more time – How do you motivate employees?. *Harvard business review*, 81(1), 87-96
- Kessel, N., Mensink, J., Vrieze, S. (2000), *Onderwijsmeter 2000*. ITS: Nijmegen. In opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Geraadpleegd via: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2005/12/15/onderwijsmeter-2000.html> (07-01-2011)
- Mann, A.G. (2006). A Motive To Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector. *Public Personnel Management*, 35(1), 33-48.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (OCW). (2008). *Convenant Leerkracht van Nederland*, Den Haag: OCW
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (OCW). (2010), *NOTA Werken in het Onderwijs 2011*, Den Haag: Deltahage
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (OCW). (2011), *Werken in het onderwijs*. Geraadpleegd via: [http://www.werkeninhetonderwijs.nl/vervolg.php?h\\_id=1&s\\_id=67&v\\_id=4&d\\_id=27&titel=Veelgestelde\\_vragen#3](http://www.werkeninhetonderwijs.nl/vervolg.php?h_id=1&s_id=67&v_id=4&d_id=27&titel=Veelgestelde_vragen#3) (14-04-2011)
- Raad voor het overheidspersoneel (2006, juni). *Advies van de Raad voor het Overheidspersoneel. Arbeidsmarktknelpunten Overheid en Onderwijs*. Geraadpleegd via: <http://rop.caop.nl/downloads/ROP-adviesAMK10-07-06.pdf> (07-01-2011)
- Price, J., Mueller, C. (1986). *Handbook of organizational measurement*. Marshfield, MA: Pittman
- Sectie OOP, (2009, juli). *Het belang van een OOP'er voor de schoolorganisatie*. Geraadpleegd via: <http://www.unienfto.nl/uniemap/unie-tijdschrift/Archief/20090905%20belang%20OOP-er.pdf> (14-04-2011)
- Sweeney, P.D., McFarlin, D.B. (1993). Workers' evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 55(1), 23-40.
- Vandenabeele, W. (2008). *Toward a public administration theory of public service motivation*. Leuven: Faculteit Sociale Wetenschappen.
- VO-raad (2011), *Convenant Leerkracht*. Invulling docentfuncties VO. Geraadpleegd via: <http://www.vo-raad.nl/publicaties/brochures/brochures-functiemix> (26-01-2011)



Wild, T.C., Enzle, M.E., Hawkins, W.L. (1992). Effects of Perceived Extrinsic Versus Intrinsic Teacher Motivation on Student Reactions to Skill Acquisition. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18(2): 245-251.