

# **Public Service Motivation en prestaties in de private sector**

## *De invloed van Public Service Motivation op in-role en extra-role performance in een private organisatie met een publieke functie*

Mirte van Holsteijn- 3276996

April 2011

Leerkring Management van Human Resources

Bestuurs- en Organiseringswetenschap, Universiteit Utrecht

Begeleiders: Mw. prof. dr. M.E.G. van der Velde en dhr. dr. W. Vandenabeele

---

### **Abstract**

In dit onderzoek staat de invloed van *public service motivation (PSM)* op de *in-role* en *extra-role performance* van medewerkers in een private organisatie met een publieke functie centraal. Een hoge mate van *PSM* zou volgens eerder onderzoek kunnen leiden tot betere prestaties en meer betrokken werknemers in de publieke sector. Om te onderzoeken of dit ook geldt voor een private organisatie met een publieke functie, is dit kwantitatief onderzoek uitgevoerd bij een private organisatie voor maatschappelijke dienstverlening ( $N=180$ ). Uit de resultaten blijkt dat de *PSM* dimensies medeleven en democratisch bestuur, evenals *organizational commitment*, een positieve relatie hebben met *in-role* en *extra-role performance*. De *PSM* dimensie algemeen belang heeft echter een negatief effect op de *in-role performance* en de mediërende rol van *organizational commitment* is in dit onderzoek niet gevonden. Concluderend wijzen de resultaten van dit onderzoek op een additief model, waarbij verschillende *PSM* dimensies en *organizational commitment* een direct effect hebben op de *in-role* en *extra-role performance* van medewerkers in een private organisatie voor maatschappelijke dienstverlening.

---

### **Introductie**

Motivatie van werknemers is een onderwerp dat onderzoekers en managers al vele jaren intrigeert. Een hoge motivatie van werknemers en het aansluiten bij deze motivatie zijn relevant voor de organisatie en de werknemers, omdat deze kunnen leiden tot meer

tevreden, betrokken werknemers en betere prestaties (Leisink & Steijn 2009; Vandenabeele, 2009).

Sinds de introductie van het concept *public service motivation (PSM)* door Perry & Wise (1990) is onderzoek naar motivatie van werknemers in de publieke sector toegenomen. *PSM* gaat ervan uit dat werknemers in de publieke sector gemotiveerd worden door het publieke belang te dienen en bij te dragen aan de maatschappij. Dit zou deze werknemers onderscheiden van werknemers in de private sector (Perry & Wise, 1990). Eén van de groeiende interessegebieden is de veronderstelde relatie tussen *PSM* en prestaties.

Perry en Wise (1990) veronderstelden al dat er een positief verband bestaat tussen *PSM* en de prestaties van medewerkers. Dit positieve effect werd ook in later onderzoek gevonden (Bright, 2007; Naff & Crum, 1999; Vandenabeele, 2009). De resultaten zijn echter niet eenduidig. Zo vonden Alonso en Lewis (2001) tegenstrijdige resultaten voor de relatie tussen *PSM* en prestaties.

Dit onderzoek streeft ernaar nieuwe informatie toe te voegen aan de bestaande inzichten in de relatie tussen *PSM* en prestaties. Onderzoek naar *PSM* en prestaties richt zich op *in-role performance*, oftewel de vereiste inzet volgens de taakomschrijving, en daarnaast op *extra-role performance*, oftewel de extra inzet van betrokken medewerkers (Riketta, 2002). Om een beeld te krijgen van de invloed van *PSM* op beide typen *performances* is deze invloed onderwerp van studie. Hierbij wordt naar de directe relatie tussen *PSM* en prestaties gekeken en naar de mediërende rol van *organizational commitment*, oftewel de betrokkenheid bij de organisatie, in deze relatie.

Daarnaast streeft dit onderzoek ernaar een bijdrage te leveren aan het bestaande onderzoek naar de aanwezigheid van *PSM* buiten de publieke sector. Onderzoek naar *PSM* en prestaties heeft voornamelijk in de publieke sector plaatsgevonden. De afgelopen decennia zijn de scheidslijnen tussen de private en publieke sector gewijzigd (Mann, 2006). Privatisering maakte van voormalig publieke organisaties private organisaties, zoals bij infrastructuur (NS, ProRail) en in de gezondheidszorg. Publiek-private samenwerking komt veel voor bij grote projecten. Daarnaast wordt het maatschappelijke aspect door organisaties in de private sector steeds vaker benadrukt. Dit zou ertoe kunnen bijdragen dat *PSM* ook buiten de publieke sector voorkomt (Steen, 2008).

Het doel van dit onderzoek is te onderzoeken wat de invloed is van *PSM* op prestaties in een private organisatie voor maatschappelijke dienstverlening, waar het onderzoek plaats zal vinden. Om dit te onderzoeken staat in dit artikel de volgende vraag centraal: *Welke invloed heeft PSM op de in-role en extra-role performance van medewerkers in een private organisatie voor maatschappelijke dienstverlening en wat is hierbij de mediërende rol van organizational commitment?*

In dit artikel worden allereerst de voor dit onderzoek relevante concepten en hun relaties uitgewerkt. Op basis van dit theoretisch kader wordt een aantal hypothesen opgesteld. Vervolgens worden de onderzoeksmethode, de respondenten, de enquête en meetinstrumenten en de analysemethode besproken. Hierna worden de resultaten gepresenteerd, welke vervolgens in de discussie aan de hand van het theoretisch kader en de eerder opgestelde hypothesen bediscussieerd worden. Tot slot volgt de conclusie, waarin antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvraag en de beperkingen van het onderzoek aan bod komen, evenals de implicaties voor de praktijk en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

## **Theorie**

Onderstaand worden aan de hand van bestaande literatuur de relevante concepten voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag besproken. De invloed van *PSM* op prestaties staat in dit onderzoek centraal. Deze twee concepten en hun onderlinge relatie wordt allereerst toegelicht. Hierna wordt het concept *organizational commitment* besproken, evenals de relatie van dit concept met *PSM* en prestaties. Vervolgens wordt op basis van deze theorie een aantal hypothesen opgesteld.

### **Public service motivation**

In 1990 introduceerden Perry en Wise het concept *public service motivation (PSM)*. Zij definiëren *PSM* als “*an individual’s predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations*” (1990: 368). Ondanks de vele definities die volgden, ligt de gezamenlijke focus op motieven en acties die de intentie hebben bij te dragen aan het welzijn van anderen en de samenleving (Perry & Hondeghem, 2008). Vandenabeele (2007: 547) definieert *PSM* als “*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*". In dit artikel wordt voor deze definitie gekozen, omdat deze *PSM* buiten de publieke sector niet uitsluit.

In de introductie werd al ingegaan op de gewijzigde scheidslijnen tussen de private en publieke sector door ontwikkelingen binnen de publieke en private sector (Mann, 2006; Steen, 2008). Daarbij stellen verschillende onderzoekers dat *PSM* een op de individuele medewerker afgestemd concept is en dat het niet slechts gebaseerd kan worden op de sector waar iemand werkt (Brewer & Selden, 1998; Perry & Wise, 1990). De motivatie om het publieke belang te dienen en bij te dragen aan de maatschappij zou dus ook bij individuen in de private sector kunnen bestaan. Op basis hiervan wordt in dit onderzoek verwacht dat *PSM* ook een rol speelt bij de werknemers van de organisatie voor maatschappelijke dienstverlening die in dit onderzoek centraal staat.

### **Prestaties**

Prestatie wordt in dit onderzoek gezien als gedrag dat bijdraagt aan het succes en de productiviteit van de organisatie (Williams & Anderson, 1991). In dit onderzoek wordt een onderscheid gemaakt tussen twee soorten prestaties, *in-role performance* en *extra-role performance*. *In-role performance* betreft "verplicht gedrag volgens de formele functieomschrijving" (Riketta, 2002: 258-259). Daarnaast tonen werknemers ook *extra-role performance*. Dit is "gedrag dat voorbij gaat aan de formele functie-eisen en bevorderlijk is voor de organisatie" (Riketta, 2002: 259). In deze definities is er een helder onderscheid tussen *in-role* en *extra-role performance*. Om deze reden is voor deze definities gekozen. Beide vormen van individuele prestaties dragen direct of indirect bij aan de prestaties van de gehele organisatie.

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* is een concept dat vergelijkbaar is met *extra-role behavior* (Organ, 1988). *OCB* wordt door Organ, die gezien wordt als de grondlegger van het concept, gedefinieerd als "*individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization*" (1988: 4). Ook in deze definitie gaat het, net als bij *extra-role performance*, om extra inzet die bevorderlijk is

voor het functioneren van de organisatie. *OCB* wordt in dit onderzoek gehanteerd om *extra-role performance* te beschrijven en te meten. Williams en Anderson (1991) onderscheiden twee vormen van *OCB*. '*Organizational Citizenship Behavior towards the Organization*' (*OCBO*) is gedrag van de werknemer dat direct bevorderlijk is voor het welzijn van de organisatie, zoals de aanwezigheid op het werk. De tweede vorm van *OCB* is '*Organizational Citizenship Behavior towards Individuals*' (*OCBI*). Dit gedrag is direct bevorderlijk voor individuen in de organisatie en is indirect bevorderlijk voor de organisatie. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om het helpen van collega's (Williams & Anderson, 1991). Dit onderscheid wordt ook in dit onderzoek gehanteerd en is relevant, omdat het de mogelijkheid biedt specifiek te onderzoeken wat de relatie is tussen *OCB* en de antecedenten van prestaties die in dit onderzoek centraal staan, *PSM* en *organizational commitment*.

#### *Public service motivation en prestaties*

Perry en Wise (1990) veronderstelden dat *PSM* een positief effect heeft op prestaties. Enige twijfel over dit verband komt uit studies waarin dit verband niet eenduidig gevonden wordt (Alonso en Lewis, 2001). In een aantal studies werd de positieve relatie tussen *PSM* en prestaties echter wel bevestigd (Bright, 2007; Naff & Crum, 1999; Vandenabeele, 2009).

Wanneer er specifiek wordt gekeken naar *extra-role performance* veronderstelt Kim (2006) dat medewerkers met een hoge mate van *PSM* intrinsiek gemotiveerd worden door bij te dragen aan de publieke zaak en het welzijn van anderen. Ook de *extra-role performance* van werknemers is in sterke mate afhankelijk van de intrinsieke motivatie van individuele werknemers (Ricketta, 2002). Het gedrag is immers vrijwillig en wordt niet direct beloond. Werknemers met een hogere mate van *PSM* zullen dan ook eerder extra verantwoordelijkheden nemen en *extra-role behavior* vertonen (Kim, 2006). Deze veronderstelling wordt bevestigd in onderzoek van Kim (2006), waarin hij een positief direct verband vindt tussen de mate van *PSM* en *OCB* in de publieke sector.

## **Organizational commitment**

*Organizational commitment* betreft de betrokkenheid van een werknemer bij de organisatie. De flexibiliteit waarmee het begrip *organizational commitment* wordt gebruikt en de verschillende vormen waarin het voorkomt maakt het moeilijk te omvatten en eenduidig te definiëren (Meyer & Allen, 1997). Hoewel de definities verschillen, wordt in verschillende onderzoeken overeenstemming bereikt over de gedachte dat *organizational commitment* geen alleenstaand construct is, maar een set van verschillende componenten (Benkhoff, 1997; Meyer & Allen, 1997; Vandenabeele, 2009). Meyer en Allen (1997) onderscheiden in hun theorie drie componenten van *organizational commitment*. Dit zijn *affective commitment*, *continuance commitment* en *normative commitment*. *Affective commitment* heeft betrekking op de emotionele verbondenheid, identificatie en betrokkenheid van een individu met de organisatie. In dit geval werken werknemers voor de organisatie, omdat zij dat zelf willen. *Continuance commitment* betreft het bewustzijn van de kosten geassocieerd aan het verlaten van de organisatie. In dit geval hebben medewerkers het gevoel te moeten blijven. *Normative commitment* heeft betrekking op het gevoel moreel verplicht te zijn om te blijven (Meyer & Allen, 1997). Naar deze drie componenten van *organizational commitment* wordt ook verwezen door Porter, Steers en Mowday (1974: 604 in: Vandenabeele, 2009) die *organizational commitment* definiëren als “*the strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization...characterized by (a) a strong believe in an acceptance of an organization’s goals and values; (b) a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization; (c) a definite desire to maintain organizational membership*”.

Het drie-componenten model wordt ook in dit onderzoek gehanteerd, maar er wordt alleen ingegaan op *affective commitment* om *organizational commitment* te meten omdat deze de meest sterke relatie heeft met prestaties (Kim, 2006; Meyer & Allen, 1997).

### *Organizational commitment, PSM en prestaties*

Eén van de redenen van onderzoek naar *organizational commitment* is de veronderstelde relatie tussen *organizational commitment* en prestaties. Hoewel het verband tussen *organizational commitment* en prestaties in een beperkt aantal studies niet werd gevonden

of zwak was (Riketta, 2002; Williams & Anderson, 1991), wordt in verschillende onderzoeken het positieve verband tussen *organizational commitment* en prestaties (zowel *in-role* als *extra-role performance*) wel bevestigd (Benkhoff, 1997; Kim, 2006; Meyer & Allen, 1997).

Riketta (2002) toont aan dat de relatie tussen *organizational commitment* en *extra-role performance* sterker is dan de relatie tussen *organizational commitment* en *in-role performance*. *Extra-role behavior* is sterker afhankelijk van intrinsieke motivatie en emotionele binding met de organisatie dan *in-role behavior* (Riketta, 2002). Wanneer een werknemer zich meer betrokken voelt bij de organisatie, zal hij zich meer in willen zetten en zal hij, zonder beloning, vrijwillig kijken naar manieren om de prestaties te verbeteren (Kim, 2006). Verschillende onderzoeken bevestigen de positieve relatie tussen *organizational commitment* en *extra-role performance (OCB)* (Benkhoff, 1997; Kim, 2006; Meyer & Allen, 1997; Schnake, 2007).

Het type relatie tussen *organizational commitment* en *PSM* is in de literatuur een punt van discussie. Er is namelijk geen eenduidig antwoord op de vraag wat de richting is van deze relatie. In een aantal onderzoeken wordt *organizational commitment* beschouwd als een antecedent van *PSM* (Camilleri, 2006; Pandey & Stazyk, 2008). De meeste auteurs beschouwen *PSM* echter als antecedent van *organizational commitment* (Leisink & Steijn, 2009; Vandenabeele, 2009). Deze constateerden een positief effect van *PSM* op *organizational commitment*.

Zowel *PSM* als *organizational commitment* hebben een positief effect op *in-role* en *extra-role performance* (Kim, 2006). Ook de relatie tussen *PSM* en *organizational commitment* is in verschillende onderzoeken gevonden (Crewson, 1997; Leisink & Steijn, 2009; Naff & Crum, 1999; Vandenabeele, 2009). In dit artikel wordt onderzocht of *organizational commitment* als mediërende variabele functioneert in de relatie tussen *PSM* en prestaties. Vandenabeele (2009) toonde in recent onderzoek aan dat *organizational commitment* (evenals *job satisfaction* welke niet beoordeeld wordt in dit onderzoek) een mediërende rol speelt in de relatie tussen *PSM* en prestaties.

## Hypothesen

Ervan uitgaande dat *PSM* ook een rol speelt bij een private organisatie met een maatschappelijke functie, kunnen uit de voorgaande concepten en relaties de volgende hypothesen afgeleid worden:

**H1a:** Een hogere mate van *PSM* leidt tot een hogere mate van individuele *in-role performance*.

**H1b:** Een hogere mate van *PSM* leidt tot een hogere mate van individuele *extra-role performance*.

**H2:** Een hogere mate van *PSM* leidt tot een hogere mate van *affective organizational commitment*.

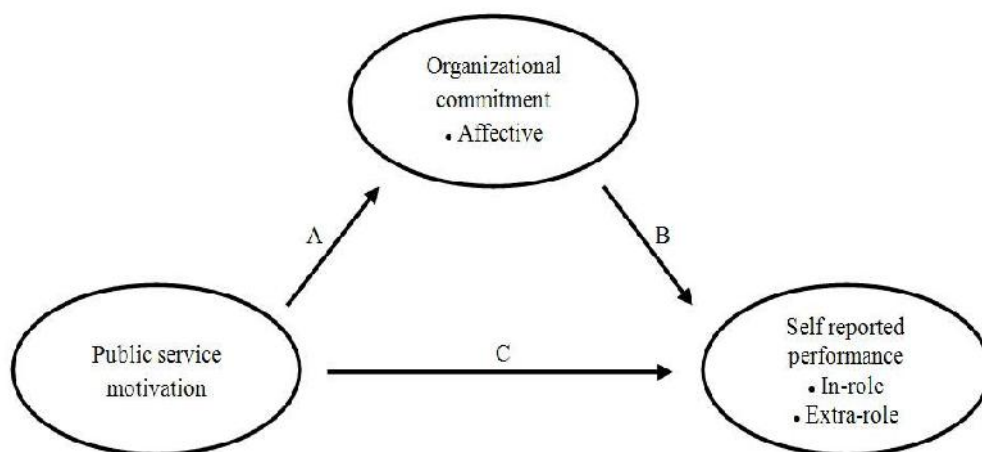
**H3a:** Een hogere mate van *affective organizational commitment* leidt tot een hogere mate van individuele *in-role performance*.

**H3b:** Een hogere mate van *affective organizational commitment* leidt tot een hogere mate van individuele *extra-role performance*.

**H4a:** *Affective organizational commitment* functioneert als mediërende variabele in de relatie tussen *PSM* en *in-role performance*.

**H4b:** *Affective organizational commitment* functioneert als mediërende variabele in de relatie tussen *PSM* en *extra-role performance*.

Deze hypothesen leiden tot het volgende model:



**Figuur 1** Onderzoeksmodel van de relatie *PSM*- prestaties



## **Methode en data**

In dit onderdeel komt een aantal benodigde methodologische onderdelen aan bod. Allereerst wordt de onderzoeksmethode toegelicht en worden de respondenten en hun demografische kenmerken besproken. Vervolgens wordt toegelicht hoe de enquête is opgesteld en welke meetinstrumenten zijn gehanteerd om de concepten te meten. Tot slot wordt de analysemethode besproken.

### **Onderzoeksmethode**

De data in dit onderzoek zijn verkregen door middel van het uitzetten van een enquête onder de medewerkers van de organisatie voor maatschappelijke dienstverlening. Deze kwantitatieve onderzoeksmethode sluit aan bij de in de introductie gestelde onderzoeksvraag, omdat kwantitatief onderzoek de mogelijkheid biedt een grote populatie te ondervragen en de aanwezigheid van en verbanden tussen de concepten *PSM*, *organizational commitment* en prestaties te onderzoeken (Baarda & De Goede, 2006). Omdat de werknemers op verschillende locaties en tijden werken en alle medewerkers beschikken over een e-mailadres, is vanwege de efficiëntie gekozen voor een internetenquête. Door middel van e-mail en een link op intranet werd de respondenten gevraagd deel te nemen aan het onderzoek.

Eén van de nadelen van een internetenquête is de relatief lage respons. Om de respons te verhogen is ten eerste de gehele onderzoekspopulatie bestaande uit 1287 medewerkers benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. Ten tweede is de enquête door middel van de nieuwsbrief, intranet en meerdere e-mails, waaronder een aankondiging en herinnering, op verschillende manieren onder de aandacht gebracht. Hierbij is vanuit de organisatie de relevantie van deelname aan het onderzoek voor de organisatie en voor dit scriptieonderzoek benadrukt. Tot slot is in de opmaak en aankondigingen rekening gehouden met een aantal responsverhogende maatregelen, zoals het benadrukken van de beperkte last en anonimiteit en de mogelijkheid tot het winnen van verschillende prijzen bij deelname aan het onderzoek.

## Respondenten

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden bij een geprivatiseerde organisatie voor maatschappelijke dienstverlening met 1287 werknemers. Het onderzoek is gericht op werknemers in een private organisatie met een maatschappelijke functie. Hier vallen alle medewerkers onder. De onderzoekspopulatie bestaat dus uit alle 1287 medewerkers van de organisatie.

De respondenten die 75 tot 100 % van de vragen niet ingevuld hebben, worden niet in de verdere analyse meegenomen. Het deel van de respondenten is verwijderd, omdat zij grotendeels alleen het eerste onderdeel van de vragenlijst volledig hebben ingevuld. Dit deel bestond uit vragen over medezeggenschap binnen de organisatie. Deze worden in dit artikel niet meegenomen. Ten behoeve van de organisatie komt er een apart verslag over de resultaten met betrekking tot de medezeggenschap. Na het verwijderen van deze respondenten, blijven er 180 respondenten over die de vragenlijst geheel hebben ingevuld.

Tabel 1 geeft de demografische kenmerken van de respondenten weer. 92,2 % Van de respondenten is vrouw. De gemiddelde leeftijd is 45 jaar (SD= 12.38), waarbij de jongste respondent 19 jaar is en de oudste respondent 65 jaar. Het grootste deel van de respondenten werkt op afdeling A. Qua gemeente werkt het grootste deel in gemeente A. Onderstaande categorieën (tabel 1) komen overeen met de categorieën die gehanteerd worden binnen de organisatie, zodat de respondenten goed te vergelijken zijn met de gehele populatie. De gegevens van de respondenten komen op alle vier de punten in sterke mate overeen met de gegevens van de gehele populatie. De respondenten die deel hebben genomen aan het onderzoek zijn dus een representatieve weergave van de gehele populatie.

**Tabel 1** Demografische kenmerken

<i>Variabelen</i>	<i>N totaal=180</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<b>Geslacht</b>	Man	14	7.8
	Vrouw	166	92.2
<b>Leeftijd</b>	16- 25	15	8.3

	26- 35	25	13.9
	36- 45	37	20.6
	46- 55	62	34.4
	56- 65	41	22.8
<b>Gemeente</b>	A	68	37.8
	B	30	16.7
	C	39	21.7
	D	43	23.9
<b>Afdeling</b>	A	109	60.6
	B	22	12.2
	C	25	13.9
	D	11	6.1
	E	13	7.2

### Enquête en meetinstrumenten

De vragenlijst is opgesteld aan de hand van bestaande meetschalen, de literatuur en gesprekken met de organisatie. Op basis van deze gesprekken is een aantal tekstuele aanpassingen gedaan om de vragenlijst af te stemmen op de organisatie. Door de aanpassingen in de vragenlijst zijn de vragen -en derhalve resultaten- minder vergelijkbaar met andere onderzoeken, maar meer valide voor het eigen onderzoek.

De drie concepten die in dit onderzoek centraal staan worden gemeten aan de hand van een vijfpunts Likert schaal lopend van ‘geheel mee oneens’ tot ‘geheel mee eens’.

### *PSM*

De onafhankelijke variabele *public service motivation* wordt geoperationaliseerd aan de hand van de meetschaal van Vandenaabeele (2008). Deze meetschaal is gebaseerd op de meetschaal van Perry (1996). Perry onderscheidt in zijn meetschaal vier dimensies van *PSM*; interesse in politiek, aandacht voor het algemeen belang, zelfopoffering en medeleven. Deze dimensies zijn echter gebaseerd op onderzoek bij Amerikaanse overheidsorganisaties. Om de oorspronkelijke Amerikaanse meetschaal ook toepasbaar en betrouwbaar te maken binnen de Europese context, heeft Vandenaabeele (2008) de dimensie democratisch bestuur aan de vier dimensies toegevoegd. De vijf dimensies worden door middel van 18 items in dit onderzoek alle vijf getoetst om een zo breed

mogelijk beeld van de mate en invloed van *PSM* in de private onderzoeksorganisatie te krijgen.

Uit de betrouwbaarheidsanalyse blijkt dat de dimensie ‘interesse in politiek’ een lage Cronbach’s alpha heeft ( $\alpha=.42$ ). De schaal bestaat uit slechts twee items (*‘Ik heb weinig interesse in het doen en laten van politici’* en *‘Politiek’ is een vies woord in mijn ogen’*) en het is niet mogelijk de Cronbach’s alpha te verhogen. Omdat dit geen betrouwbare meetschaal is, wordt deze dimensie niet meegenomen in de analyse. Ook voor de schaal van de dimensie democratisch bestuur geldt dat het verwijderen van items niet resulteert in een hogere Cronbach’s alpha ( $\alpha=.54$ ). De betrouwbaarheid van deze schaal is aan de lage kant, maar wel acceptabel. Daarbij kan het feit dat de schaal maar uit drie items bestaat bijgedragen hebben aan de lage Cronbach’s alpha. Om een zo breed mogelijk beeld te krijgen van de mate en invloed van *PSM* in dit onderzoek, wordt deze dimensie wel meegenomen in de analyse. De schalen van de overige drie dimensies zijn redelijk betrouwbaar gebleken ( $\alpha>.60$ ). Tabel 2A geeft een overzicht van de *PSM* meetschaal zoals deze is meegenomen in de analyses.

**Tabel 2A** Public service motivation

	<b>Cronbach’s Alpha</b>
<i>Aandacht voor het algemeen belang</i>	.69
Ik vind dat goede burgers in de eerste plaats moeten denken aan de gemeenschap	
Het algemeen belang dienen is een belangrijke drijfveer in mijn dagelijkse leven (werk of daarbuiten)	
Ik draag vrijwillig en onbaatzuchtig bij aan de samenleving	
Het algemeen belang dienen vind ik belangrijker dan individuele personen helpen	
<i>Zelfopoffering</i>	.66
Veel van wat ik in mijn werk of daarbuiten doe, is niet alleen goed voor mezelf maar ook voor anderen	
Ik ben persoonlijk bereid om veel op te offeren voor de samenleving	
Ik vind dat mensen meer aan de samenleving moeten geven dan dat ze er van terugnemen	

Bijdragen aan een betere samenleving is voor mij belangrijker dan persoonlijke resultaten boeken

*Medeleven* .61

Ik vind het belangrijk dat ik mensen die in de problemen zitten kan helpen

Ik bekommer mij helemaal niet om het welzijn van mensen die ik niet persoonlijk ken

Als we niet meer solidariteit vertonen, is onze maatschappij gedoemd uiteen te vallen

Het is een belangrijke taak van de overheid om armoede te bestrijden

Ik vind het welzijn van mijn medeburgers heel belangrijk

*Democratisch bestuur* .54

Iedereen heeft recht op een goede dienstverlening door de overheid, zelfs al kost dat veel belastinggeld

Zelfs in geval van grote rampen moet de overheid ervoor zorgen dat de taken van de overheid uitgevoerd worden.

Het is van belang dat overheids personeel elke uitgave kan verantwoorden

---

### *Organizational commitment*

De mediërende variabele *organizational commitment* wordt geoperationaliseerd aan de hand van de schaal van De Gilder et al (1997). Deze Nederlandse schaal is afgeleid van de *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) van Meyer en Allen (1997), die de eerder genoemde drie componenten van *commitment* onderscheidt. In dit onderzoek worden alleen de vijf items voor de component *affective organizational commitment* opgenomen.

Met een Cronbach's alpha van .75 is dit een betrouwbare schaal en worden alle vijf de items meegenomen in de analyses (zie tabel 2B).

**Tabel 2B** Affective organizational commitment

	<b>Cronbach's Alpha</b>
<i>Affective organizational commitment</i>	.75
Ik ervaar problemen van mijn organisatie als mijn eigen problemen	
Ik voel me emotioneel verbonden met mijn organisatie	
Mijn organisatie betekent veel voor mij	

Ik voel me thuis in mijn organisatie

Ik voel me als 'een deel van de familie' in mijn organisatie

---

### *Prestaties*

De afhankelijke variabele prestaties wordt geoperationaliseerd aan de hand van de meetschaal van Williams & Anderson (1991), bestaande uit 21 items. De oorspronkelijk Engelstalige vragenlijst is naar het Nederlands vertaald door middel van een *back and forth* vertaling. De schaal van Williams & Anderson is onder te verdelen in de eerder genoemde drie vormen van prestaties, waarbij *IRB* de *in-role performance* meet en *OCBI* en *OCBO* de *extra-role performance* meten. De drie vormen van prestaties worden elk door middel van 7 items gemeten.

Daarbij is in dit onderzoek gebruik gemaakt van *self-reported performance*. De respondenten hebben bij alle stellingen zelf aangegeven hoe zij scoren op een schaal van 1 tot 5. Het betreft dus een subjectieve meting van hoe de respondent zijn/haar eigen prestaties beoordeeld. Hoewel de Engelstalige vragenlijst geschikt is voor *self-reported performance* (Williams & Anderson, 1991) en de Nederlandse vertaling derhalve ook, stonden de items in de vorm 'Helpt anderen ...'. Na de vertaling zijn de 21 items, in overleg met de organisatie, omgezet naar stellingen in de actieve 'Ik help anderen...' vorm om deze beter overeen te laten komen met de rest van de vragenlijst en de validiteit te verhogen.

Uit de betrouwbaarheidsanalyse blijkt dat de schaal van *OCBO* een vrij lage Cronbach's alpha heeft ( $\alpha=.55$ ). Het verwijderen van het item 'Ik uit mijn ontevredenheid over dingen op het werk die onbelangrijk zijn' zorgt voor een stijging van de Cronbach's alpha naar .63. De Cronbach's alpha van de schaal van *IRB* is in eerste instantie .59, wat ook aan de lage kant is. Het verwijderen van het item 'Ik slaag er niet altijd in om essentiële taken uit te voeren' zorgt voor een sterke verbetering van de Cronbach's alpha ( $\alpha=.70$ ). Om de betrouwbaarheid van deze twee schalen te verhogen zijn beide items verwijderd. Bij het verwijderen van bovenstaande items is een afweging gemaakt tussen de validiteit en de betrouwbaarheid van de meetschalen. Een hoge betrouwbaarheid is echter een voorwaarde voor validiteit (Baarda, De Goede en van Dijkum, 2007). Om deze reden is besloten de items te verwijderen. De schaal van *OCBI* is een betrouwbare schaal

( $\alpha = .75$ ). Tabel 2C toont de gehele prestaties meetschaal zoals deze is meegenomen in de analyses.

**Tabel 2C** Prestaties

	<b>Cronbach's Alpha</b>
<i>OCBI</i>	.75
Ik help collega's die afwezig zijn geweest	
Ik help collega's die een hoge werkdruk hebben	
Ik assisteer de leidinggevende met zijn/haar werk (ook wanneer dit niet gevraagd wordt)	
Ik neem de tijd om naar de problemen en zorgen van collega's te luisteren	
Ik zet mij in om nieuwe medewerkers te helpen	
Ik toon persoonlijke interesse in andere medewerkers	
Ik geef informatie door aan collega's	
<i>OCBO</i>	.63
Mijn aanwezigheid op het werk is boven de norm	
Ik geef van tevoren bericht wanneer ik niet in staat ben te komen werken	
Ik neem soms meer pauze dan ik verdien	
Ik besteed relatief veel tijd aan privé zaken onder werktijd	
Ik behoud en bescherm het eigen karakter van de organisatie	
Ik houd mij aan de informele regels die er zijn om de orde te handhaven	
<i>IRB</i>	.70
Ik voer de taken die mij zijn toegewezen adequaat uit	
Ik vervul mijn verantwoordelijkheden zoals omschreven in de taakomschrijving	
Ik voer de taken uit die van mij worden verwacht	
Ik voldoe aan de formele prestatievereisten van mijn baan	
Ik neem deel aan activiteiten die direct van invloed zijn op mijn prestaties	
Ik verwaarloos soms aspecten van de baan die ik verplicht ben uit te voeren	

### *Controle variabelen*

De controlevariabelen die in de analyses worden meegenomen zijn leeftijd, geslacht en gemeente. Deze laatste variabele is in overleg met de organisatie toegevoegd, omdat

binnen de organisatie de (cultuur)verschillen tussen gemeenten soms groot blijken. Om deze reden wordt gecontroleerd voor de invloed van de gemeente op de verschillende concepten.

### **Analysemethode**

In de analyse van de data worden de eerder opgestelde hypothesen getoetst met behulp van het statistiek programma SPSS (15.0). Allereerst wordt door middel van een correlatieanalyse met daarin de controlevariabelen, de vijf dimensies van *PSM*, *organizational commitment* en de drie dimensies van prestaties een eerste inzicht verkregen in de data. Op basis hiervan wordt de structuur van de data kort beschreven.

Hierna wordt, in navolging van de aanbevelingen van Baron & Kenny (1986), een serie van regressieanalyses uitgevoerd om de hypothesen te toetsen en de mediërende rol van *organizational commitment* te bepalen. Om het mediërende effect van *organizational commitment* te bewijzen, moet aan een aantal condities worden voldaan. Ten eerste moet er een significante correlatie zijn tussen de onafhankelijke variabele *PSM* en de afhankelijke variabele prestaties (pad C in figuur 1). Ten tweede moet er een significante correlatie zijn tussen de onafhankelijke variabele *PSM* en de mediërende variabele *organizational commitment* (pad A in figuur 1) Ten derde moet er een significante correlatie zijn tussen de mediërende variabele *organizational commitment* en de afhankelijke variabele prestaties (pad B in figuur 1). Wanneer aan deze condities is voldaan, kan tot slot het mediërende effect van *organizational commitment* getoetst worden door deze mediërende variabele aan de regressieanalyse van de onafhankelijke variabele *PSM* en de afhankelijke variabele prestaties toe te voegen. Wanneer de significante relatie tussen de onafhankelijke variabele *PSM* en de afhankelijke variabele prestaties in deze analyse vervalst, is er sprake van een mediatie effect (Baron & Kenny, 1986 in: Vandenabeele, 2009).

Voor elk van de drie dimensies van prestaties zal een aparte serie van regressieanalyses uitgevoerd worden, waarbij *IRB*, *OCBI* en *OCBO* achtereenvolgens de afhankelijke variabele in de analyses is. Op deze manier is het mogelijk het in dit onderzoek relevante onderscheid te maken tussen *in-role* en *extra-role performance*.



## Resultaten

Onderstaand worden allereerst de resultaten van de correlatieanalyse weergegeven en kort toegelicht. Vervolgens worden de resultaten van de verschillende regressieanalyses om de hypothesen te toetsen weergegeven en besproken.

### Correlatieanalyse

De correlatiematrix (tabel 3) levert een eerste bewijs voor de aanwezigheid van *PSM* bij de medewerkers van de private onderzoeksorganisatie. Op de vier dimensies van *PSM* wordt in dit onderzoek een gemiddelde score van 3.84 (SD=0.47) behaald, wat ruim boven het theoretische midden (3) van de schaal is. In de correlatiematrix zijn de gemiddelde scores op de verschillende dimensies te zien. De score op medeleven is het hoogst, gevolgd door democratisch bestuur, algemeen belang en tot slot zelfopoffering. De vier dimensies van *PSM* correleren significant met elkaar. Hierbij is de correlatie tussen algemeen belang en zelfopoffering .72, hetgeen een vrij hoge, maar acceptabele, score is. Voor de overige variabelen geldt dat er geen extreem hoge correlaties zijn.

Ook blijkt uit de correlatiematrix dat het zinvol is het mediërende effect van *organizational commitment* in de relatie tussen de onafhankelijke variabele *PSM* en de afhankelijke variabele prestaties te onderzoeken. *PSM* correleert significant met zowel *organizational commitment* als prestaties. Voor elk van de dimensies van prestaties geldt dat hier tenminste twee van de dimensies van *PSM* significant mee correleren. Ook *organizational commitment* heeft een significante positieve correlatie met drie van de *PSM* dimensies en twee dimensies van prestaties.

Daarnaast zijn er een aantal significante correlaties tussen de controlevariabelen en de overige variabelen. Leeftijd correleert positief met alle vier de dimensies van *PSM*. Gemeente 1 correleert positief met democratisch bestuur en gemeente 2 correleert negatief met *IRB*.

**Tabel 3** Correlatiematrix van de in de analyse betrokken variabelen

	Mean	STD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Geslacht	.92	.27	1.00												
2 Leeftijd	45.12	12.38	-.04	1.00											
3 Gemeente 1 <sup>1</sup>	.17	.37	-.26**	.12	1.00										
4 Gemeente 2 <sup>2</sup>	.22	.41	.10	-.09	-.24**	1.00									
5 Gemeente 3 <sup>3</sup>	.24	.43	.07	-.06	-.25**	-.30**	1.00								
6 Algemeen belang	3.61	.66	-.12	.22**	.10	.13	-.13	1.00							
7 Zelfopoffering	3.53	.63	-.13	.22**	.03	.14	.01	.72**	1.00						
8 Medeleven	4.30	.50	-.07	.23**	.05	.12	-.10	.57**	.55**	1.00					
9 Democratisch bestuur	3.94	.66	-.07	.18*	.15*	-.07	-.03	.26**	.29**	.41**	1.00				
10 Organizational commitment	3.47	.73	-.13	.05	.03	.06	-.03	.29**	.26**	.23**	.11	1.00			
11 Prestaties IRB	4.25	.44	.09	.07	-.09	-.17*	.07	-.18*	-.06	.14	.18*	.07	1.00		
12 Prestaties OCBI	4.38	.49	-.04	.11	.09	-.01	-.08	.38**	.37**	.48**	.16*	.34**	.18*	1.00	
13 Prestaties OCBO	4.28	.47	-.04	.08	.08	-.13	-.12	.02	.05	.20**	.29**	.31**	.40**	.31**	1.00

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

<sup>1</sup> Gemeente B (referentiecategorie (0)= Gemeente A)

<sup>2</sup> Gemeente C (referentiecategorie (0)= Gemeente A)

<sup>3</sup> Gemeente D (referentiecategorie (0)= Gemeente A)

**Tabel 4A** Regressieanalyses pad C (*PSM*- prestaties (1)) en pad B (*organizational commitment*- prestaties (2))

	Prestaties IRB (1)		Prestaties OCBI (1)		Prestaties OCBO (1)		Prestaties IRB (2)		Prestaties OCBI (2)		Prestaties OCBO (2)	
	B	SE	B	SE	B	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE	B	SE
Geslacht	.144	.120	.057	.125	-.017	.130	.134	.120	.099	.122	.037	.124
Leeftijd	.002	.003	-.001	.003	.000	.003	.002	.003	-.001	.003	.000	.003
Gemeente 1 <sup>1</sup>	-.152	.094	.045	.098	-.048	.101	-.150	.093	.050	.095	-.041	.096
Gemeente 2 <sup>2</sup>	-.208**	.085	-.133	.089	-.206**	.092	-.211***	.085	-.140	.086	-.214**	.088
Gemeente 3 <sup>3</sup>	-.035	.082	-.075	.085	-.195**	.089	-.036	.081	-.077	.083	-.198**	.084
Algemeen belang	-.251***	.072	.062	.075	-.106	.078	-.266***	.072	.031	.073	-.147**	.074
Zelfopoffering	.019	.074	.104	.078	.002	.080	.013	.074	.091	.075	-.014	.077
Medeleven	.268***	.082	.404***	.086	.184**	.089	.260***	.082	.386***	.083	.161*	.085
Democratisch bestuur	.097*	.053	-.059	.055	.167***	.057	.095*	.053	-.062	.053	.163***	.054
Organizational commitment							.073*	.044	.156***	.045	.203***	.046
<i>R</i> <sup>2</sup>	.182		.270		.146		.195		.318		.235	
Adjusted <i>R</i> <sup>2</sup>	.139		.231		.101		.147		.278		.190	
Sig.	.000		.000		.000		.000		.000		.000	

\*  $p < .1$ ; \*\*  $p < .05$ ; \*\*\*  $p < .01$

<sup>1</sup> Gemeente B (referentiecategorie (0)= Gemeente A)

<sup>2</sup> Gemeente C (referentiecategorie (0)= Gemeente A)

<sup>3</sup> Gemeente D (referentiecategorie (0)= Gemeente A)

## Regressieanalyse

Allereerst is de relatie tussen de onafhankelijke variabele *PSM* en de afhankelijke variabele prestaties getoetst (pad C in figuur 1). Tabel 4A (prestaties (1)) geeft de resultaten van deze analyses weer. De resultaten worden nu achtereenvolgens voor de drie vormen van prestaties *IRB*, *OCBI* en *OCBO* besproken. Twee *PSM* dimensies hebben een significant positief effect op de *in-role performance (IRB)*. Dit zijn medeleven ( $\beta=.268$ ,  $p<.01$ ) en democratisch bestuur ( $\beta=.097$ ,  $p<.1$ ). De *PSM* dimensie algemeen belang heeft een negatief effect op de *in-role performance* ( $\beta=-.251$ ,  $p<.01$ ). Daarnaast is er een negatieve relatie tussen de controlevariabele gemeente 2 en *in-role performance* ( $\beta = -.208$ ,  $p< 0.05$ ).

De *PSM* dimensie medeleven heeft een relatief sterk positief effect op *OCBI* ( $\beta=.404$ ,  $p<.01$ ). Er zijn verder geen significante relaties gevonden tussen *OCBI* en de overige variabelen. De totale verklaarde variantie van het model is met 23.1% relatief hoog (adjusted  $R^2=.231$ ,  $p<.01$ ).

Er is een significante relatie tussen de *PSM* dimensie medeleven en *OCBO* ( $\beta=.184$ ,  $p<.05$ ) en de *PSM* dimensie democratisch bestuur en *OCBO* ( $\beta=.167$ ,  $p<.01$ ). Controlevariabelen gemeente 2 en 3 hebben een significant negatief effect op *OCBO* (gemeente 2:  $\beta=-.206$ ,  $p<.05$ ; gemeente 3:  $\beta=-.195$ ,  $p<.05$ ). De totale verklaarde variantie van het model is 10.1%, wat relatief laag is (adjusted  $R^2=.101$ ,  $p<.01$ ).

Vervolgens is de relatie tussen de onafhankelijke variabele *PSM* en de mediërende variabele *organizational commitment* getoetst (pad A in figuur 1). Uit de regressieanalyse blijkt dat geen van de *PSM* dimensies een significante relatie heeft met *organizational commitment*. Er zijn ook geen andere significante relaties in het model gevonden (zie voor resultaten bijlage 1, tabel 4B). Door het ontbreken van een significant effect van *PSM* op *organizational commitment* is niet voldaan aan de tweede conditie van Baron en Kenny (1986). Hiermee is de mediërende rol van *organizational commitment* in de relatie tussen *PSM* en prestaties in dit onderzoek uitgesloten. De laatste aanbevolen stap volgens de opzet van Baron en Kenny (1986) zal dan ook niet meer uitgevoerd worden.

Tot slot is de relatie tussen de mediërende variabele *organizational commitment* en de afhankelijke variabele prestaties getoetst (pad B in figuur 1). Tabel 4A (prestaties (2)) geeft de resultaten van deze analyses weer. Er is een significante positieve relatie tussen

*organizational commitment* en *in-role performance (IRB)* ( $\beta=.073$ ,  $p<.1$ ), waarbij ook de verklaaringskracht van het model toeneemt (adjusted  $R^2=.147$ ). Ook is er een significante positieve relatie tussen *organizational commitment* en *extra-role performance*, zowel *OCBI* ( $\beta=.156$   $p<.01$ ) als *OCBO* ( $\beta=.203$   $p<.01$ ). Ook hierbij stijgt de totale verklaarde variantie van deze modellen (*OCBI*: adjusted  $R^2=.278$ ; *OCBO*: adjusted  $R^2=.190$ ). De toename in verklaarde variantie is het meest groot voor *OCBO*, waarbij de totale verklaarde variantie toeneemt van 10.1% tot 19.0%. Voor alle drie de modellen van prestaties (2) geldt dat deze significant zijn ( $p<.01$ ).

## Discussie

Onderstaand worden de resultaten aan de hand van het theoretisch kader en de eerder opgestelde hypothesen bediscussieerd. Overige opvallende resultaten worden tot slot ook besproken.

Hypothese 1 kan in dit onderzoek alleen voor de *PSM* dimensie medeleven geheel aangenomen worden. Er is een significante positieve relatie tussen medeleven en *IRB* ( $\beta=.268$ ,  $p<.01$ ), *OCBI* ( $\beta=.404$ ,  $p<.01$ ) en *OCBO* ( $\beta=.184$ ,  $p<.05$ ). Daarnaast heeft de *PSM* dimensie democratisch bestuur een significante relatie met *IRB* ( $\beta=.097$ ,  $p<.1$ ) en *OCBO* ( $\beta=.167$ ,  $p<.01$ ), waardoor hypothese 1a geheel wordt bevestigd voor deze dimensie en hypothese 1b gedeeltelijk door het ontbreken van een significant effect op *OCBI*. Tot slot moet de hypothese voor de overige twee *PSM* dimensies verworpen worden. Er is een negatieve relatie tussen de dimensie algemeen belang en *IRB* gevonden ( $\beta=-.251$ ,  $p<.01$ ). De dimensie zelfopoffering heeft geen significante relatie met prestaties.

Opvallend is dat alleen de dimensie medeleven een significante relatie heeft met alle drie de vormen van prestaties. Vandenabeele (2009) vond in zijn onderzoek naar *PSM* in de publieke sector juist geen significant effect van deze dimensie op prestaties. Hij veronderstelt hierbij dat medeleven een belangrijke individuele component bevat (Hondegheem & Vandenabeele, 2005 in: Vandenabeele, 2009), welke niet past in een professionele publieke organisatie waar neutraliteit centraal staat. Hij stelt ook dat de invloed van deze dimensie wellicht groter is in organisaties welke geen professionele bureaucratieën zijn en waarbij de focus minder ligt op neutraliteit (Vandenabeele, 2009).

Deze veronderstelling kan een verklaring zijn voor de gevonden resultaten in dit onderzoek. De onderzoeksorganisatie voor maatschappelijke dienstverlening is niet gericht op neutraliteit, juist de individuele zorg en persoonlijke aandacht zijn hier belangrijk. De invloed van de dimensie medeleven is in deze organisatie dan ook relatief sterk. De meest sterke relatie heeft medeleven met *OCBI*. Een hogere mate van *PSM* uit zich dus voornamelijk door gedrag dat direct bevorderlijk is voor de individuen in de organisatie, en indirect bevorderlijk voor de organisatie. De sterke individuele component van medeleven (Hondegheem & Vandenabeele, 2005 in: Vandenabeele, 2009) kan een verklaring zijn voor het relatief sterke effect van deze dimensie op *OCBI*.

Ook is in dit onderzoek een significante relatie gevonden tussen de *PSM* dimensie democratisch bestuur en *IRB* en *OCBO*. Op deze dimensie wordt ook relatief hoog gescoord door de respondenten (3.94, SD=.66). Dit is opvallend, omdat deze dimensie voornamelijk gericht is op de publieke sector. Een mogelijke verklaring is dat de onderzoeksorganisatie geprivatiseerd is en oorspronkelijk een publieke organisatie was. Daarbij is, ondanks de privatisering en de bedrijfsmatigere manier van werken, de waarde die de respondenten hechten aan de elementen van democratisch bestuur dus nog steeds aanwezig. Er is daarbij ook enige overeenstemming tussen de diensten die de werknemers van de organisatie voor maatschappelijke dienstverlening leveren en de elementen van onder andere toegankelijkheid en gelijkheid (Vandenabeele, 2008) die de dimensie democratisch bestuur bevat. Ook dit kan een verklaring zijn voor het aanwezige effect van deze dimensie.

Tot slot is het negatieve effect van de *PSM* dimensie algemeen belang op *IRB* opmerkelijk te noemen, omdat de veronderstelling is dat een hogere mate van *PSM* leidt tot betere prestaties (Perry & Wise, 1990). Deze positieve relatie tussen *PSM* en prestaties werd in eerder onderzoek in de publieke sector ook bevestigd (Naff & Crum, 1999; Vandenabeele 2009). Een verklaring voor dit effect kan de al dan niet ontbrekende 'fit' tussen enerzijds de werkomgeving en anderzijds het individu zijn. Niet alleen de mate van *PSM* is belangrijk, maar ook de mate waarin deze motivatie om de publieke zaak te dienen in het werk daadwerkelijk gerealiseerd wordt (Leisink en Steijn, 2009). Een verklaring voor het negatieve effect van algemeen belang op *IRB* zou kunnen zijn dat deze 'fit' voor de dimensie algemeen belang ontbreekt. Het ontbreken van deze 'fit' zou

het gevolg kunnen zijn van het feit dat de werknemers werkzaam zijn in een private organisatie, waardoor de motivatie om het algemeen belang te dienen niet voldoende gerealiseerd wordt. Tot slot zou een verklaring voor het significante effect op enkel *IRB* kunnen zijn dat *IRB* meer afhankelijk is van de context en de baan, terwijl zowel *OCBI* als *OCBO* meer universeel zijn en het bijbehorende gedrag minder gebonden is aan de baan en het werk (Demerouti & Bakker, 2006).

Hypothese 2 moet op basis van de bovenstaande resultaten verworpen worden. Er is in dit onderzoek geen significante relatie gevonden tussen *PSM* en *affective organizational commitment*. Dit sluit niet aan bij resultaten die in eerder onderzoek in de publieke sector werden gevonden, waarbij *PSM* een positief effect heeft op *organizational commitment* (Crewson, 1997; Naff & Crum, 1999; Vandenabeele, 2009). Een mogelijke verklaring is dat het effect van *PSM* zich in dit onderzoek minder richt op de organisatie, omdat voornamelijk de *PSM* dimensie medeleven een grote rol speelt. Deze dimensie bevat, zoals eerder gesteld, een sterke individuele component (Hondeghem & Vandenabeele, 2005 in: Vandenabeele, 2009) welke een minder groot effect zou kunnen hebben op gedrag en gevoelens van betrokkenheid ten opzichte van de organisatie. Dit blijkt ook uit de eerder besproken resultaten, waarin medeleven voornamelijk een sterk positief effect heeft op *OCBI* en minder op *OCBO*. Het feit dat *PSM* is onderzocht in een private organisatie voor maatschappelijke dienstverlening, waarbij medeleven voornamelijk een grote rol speelt, zou er dus aan bijgedragen kunnen hebben dat er geen significante relatie is gevonden tussen *PSM* en *organizational commitment*.

Hypothese 3 kan op basis van de resultaten worden bevestigd. Er is een significante positieve relatie gevonden tussen *organizational commitment* en *IRB* ( $\beta=.073$ ,  $p<.1$ ). Ook is er een significante positieve relatie gevonden tussen *organizational commitment* en zowel *OCBI* ( $\beta=.156$ ,  $p<.01$ ) als *OCBO* ( $\beta=.203$ ,  $p<.01$ ). Een hogere mate van *affective organizational commitment* leidt dus in dit onderzoek tot een hogere mate van individuele *in-role* en *extra-role performance*. Dit resultaat bevestigt al bestaand onderzoek naar de relatie tussen *organizational commitment* en prestaties, waarin dit effect voor zowel *in-role* als *extra-role performance* werd gevonden (Benkhoff 1997; Kim, 2006; Meyer & Allen 1997). Wanneer een werknemer zich meer betrokken voelt bij de organisatie, zal hij dus beter presteren en zich eerder extra inzetten. Ook bevestigen de resultaten eerder

onderzoek van Riketta (2002), waarin de relatie tussen *organizational commitment* en *extra-role performance* sterker is dan de relatie tussen *organizational commitment* en *in-role performance*. Opvallend is dat in dit onderzoek het effect van *organizational commitment* het meest sterk is op *OCBO*. Een mogelijke verklaring voor dit effect is dat zowel *organizational commitment* als *OCBO* gericht zijn op de organisatie. Betrokken werknemers tonen dus voornamelijk gedrag dat direct bevorderlijk is voor de organisatie.

Hypothese 4 moet door het ontbreken van een significante relatie tussen *PSM* en *organizational commitment* verworpen worden. Deze resultaten wijken af van de eerder door Vandenaabeele (2009) gevonden resultaten, waarin *organizational commitment* als medierende variabele functioneert in de relatie tussen *PSM* en prestaties. Interessant is dat in plaats van een mediatie effect in dit onderzoek een additief model gevonden is. *Organizational commitment* en *PSM* hebben allebei een direct effect op de prestaties van de medewerkers. Dit resultaat vond Kim (2006) ook voor de publieke sector. De totale verklaarde variantie van de modellen van *IRB*, *OCBI* en *OCBO* (tabel 4A, prestaties (2), adjusted R<sup>2</sup>) neemt daarbij toe wanneer naast *PSM* ook *organizational commitment* in de regressieanalyses wordt meegenomen..

Opvallend is, naast de bovenstaande resultaten met betrekking tot de hypothesen, het significante negatieve effect van gemeente 2 en 3 op *IRB* en *OCBO* (zie tabel 4A voor de resultaten). Er is een aantal verschillen tussen de gemeenten welke deze resultaten kunnen verklaren. Zo kunnen wisselingen van het management, onderbezetting in het team en veel verloop verklaringen zijn. Ook uit andere gegevens blijken de (cultuur) verschillen binnen de onderzoeksorganisatie tussen de gemeenten soms groot. Wat de exacte oorzaak is kan op basis van dit onderzoek niet vastgesteld worden. De gemeente heeft geen invloed op *OCBI*. Een mogelijke verklaring is dat deze vorm van prestaties zich voornamelijk richt op individuen en daarmee minder afhankelijk is van de gemeente waar men werkt is.

Tot slot is ook het significante negatieve effect van de *PSM* dimensie algemeen belang op *OCBO* ( $\beta = -.147$ ,  $p < .05$ ) in de regressieanalyses waarbij ook *organizational commitment* toegevoegd wordt opvallend (tabel 4A, prestaties *OCBO* (2)). Dit is waarschijnlijk het gevolg van een suppressie effect. Dit omdat er in de correlatieanalyse geen significante correlatie werd gevonden tussen algemeen belang en *OCBO* en omdat



er geen significante invloed is van algemeen belang op *OCBO* in de eerste regressieanalyse (zie tabel 4A, prestaties *OCBO* (1)).

## **Conclusie**

Het in de introductie geformuleerde doel van deze studie was te onderzoeken welke invloed *PSM* heeft op de *in-role* en *extra-role performance* van medewerkers in een private organisatie voor maatschappelijke dienstverlening, en wat hierbij de mediërende rol van *organizational commitment* is. Een belangrijke conclusie die uit de data, de resultaten en de discussie in dit artikel getrokken kan worden, is dat *PSM* mogelijk ook in private organisaties van invloed is op de prestaties van de medewerkers. Uit de resultaten blijkt dat de *PSM* dimensies medeleven en democratisch bestuur, evenals *organizational commitment*, een positieve relatie hebben met *in-role* en *extra-role performance*. De *PSM* dimensie algemeen belang heeft echter een negatief effect op de *in-role performance* en de mediërende rol van *organizational commitment* is in dit onderzoek niet gevonden. Concluderend wijzen de resultaten van dit onderzoek op een additief model, waarbij verschillende *PSM* dimensies en *organizational commitment* een direct effect hebben op de *in-role* en *extra-role performance* van medewerkers in een private organisatie voor maatschappelijke dienstverlening.

### *Tekortkomingen van het onderzoek*

Er zijn echter een aantal beperkingen aan dit onderzoek. Om algemeen geldende uitspraken voor de organisatie te kunnen doen is de respons van 14% vrij laag. Uit de resultaten is echter gebleken dat de 180 respondenten qua achtergrondkenmerken representatief zijn voor de gehele populatie binnen de organisatie, wat de kleine omvang minder beperkend maakt voor de conclusies uit het onderzoek. Ten tweede zijn er in dit onderzoek keuzes gemaakt voor de meest relevante concepten voor de organisatie en het onderzoek. Andere concepten, welke buiten beschouwing zijn gelaten vanwege de beknoptheid van de vragenlijst en de keuzes in het onderzoek, zouden wel van invloed kunnen zijn op de verschillende gebruikte concepten. Zo blijken uit eerder onderzoek bijvoorbeeld functie en opleidingsniveau met *PSM* en haar effecten te correleren (Steijn, 2006; Vandenabeele, 2009). Een derde punt betreft de betrouwbaarheid van de

meetschalen. De betrouwbaarheid van de meetschaal van *PSM* is voor alle dimensies vrij laag. Een verklaring voor deze relatief lage betrouwbaarheid zou de toepassing van de schaal in de private sector kunnen zijn. De meetschaal voor prestaties heeft ondanks aanpassingen redelijk stand gehouden. Een volgende beperking is dat dit onderzoek gebaseerd is op een subjectieve meting van prestaties door middel van *self-reported performance*. De daadwerkelijke prestaties kunnen verschillen, maar er kan ook een verschil zijn in de perceptie op de prestaties. De gevolgde aanpak was echter om praktische redenen de beste optie voor het meten van prestaties. Tot slot is dit een cross sectioneel onderzoek, welke beperkt is tot één organisatie. Dit betekent voor de interne validiteit dat het lastig is causale effecten vast te stellen omdat er sprake is van een momentopname. Het beperkt de externe validiteit omdat het lastig is de resultaten te veralgemeniseren.

Ondanks deze beperkingen levert dit onderzoek een belangrijke bijdrage aan het onderzoek naar *PSM* en prestaties in de private sector. Allereerst draagt dit onderzoek bij aan het bestaande onderzoek naar *PSM* en prestaties, door deze in de private sector te onderzoeken. Daarbij heeft het onderscheid tussen *IRB*, *OCBI* en *OCBO* in dit onderzoek geleid tot een meer specifiek beeld van de antecedenten die invloed hebben op deze drie vormen van prestaties. Om een beter beeld te krijgen van de invloed van *PSM* en *organizational commitment* op prestaties is verdere toepassing in de praktijk en onderzoek aan te bevelen.

#### *Implicaties voor de praktijk*

De resultaten van dit onderzoek bevestigen het effect van *PSM* op prestaties, dat in de publieke sector in verschillende onderzoeken werd gevonden. Voornamelijk het positieve effect van de *PSM* dimensie medeleven blijkt groot te zijn in de organisatie voor maatschappelijke dienstverlening. Het betrekken van *PSM* bij het werven, behouden en managen van werknemers zoals voorgesteld door Paarlberg et al. (2008 in: Vandenabeele, 2009) zou dus ook in de private sector kunnen leiden tot betere individuele prestaties van medewerkers. Daarbij zouden de organisatie en managers er rekening mee moeten houden dat werknemers met een hoge mate van *PSM* meer waarde hechten aan intrinsieke beloning dan aan extrinsieke beloning (Crewson, 1997). Deze werknemers

raken gemotiveerd door een waardevolle bijdrage te leveren aan de publieke zaak. Het is dus belangrijk dat deze medewerkers de motivatie om het maatschappelijk belang te dienen ook kunnen uiten in het werk.

Ook het bevorderen van een hogere mate van *organizational commitment* zou kunnen leiden tot betere prestaties. Uit dit onderzoek blijkt dat een hogere mate van betrokkenheid van werknemers zich uit in gedrag dat bevorderlijk is voor de organisatie. Betrokken medewerkers presteren beter op de voorgeschreven taken en zijn meer geneigd zich extra in te zetten voor zowel de organisatie als individuen in de organisatie. Een hogere mate van *organizational commitment* zou dus kunnen leiden tot betere prestaties.

#### *Implicaties voor vervolgonderzoek*

De resultaten uit dit onderzoek geven een eerste aanwijzing voor de aanwezigheid en invloed van *PSM* op prestaties in de private sector. De resultaten zijn echter gebaseerd op cross sectioneel onderzoek binnen één organisatie. Meer onderzoek in de private sector is aan te bevelen om algemene uitspraken over de aanwezigheid van *PSM* in de private sector en de invloed van *PSM* op onder andere prestaties te kunnen doen.

Daarbij zou door middel van een vergelijkend onderzoek in de private en de publieke sector een beter beeld gecreëerd kunnen worden van de in de introductie genoemde scheidslijnen tussen deze twee sectoren. Ook kan op deze manier specifieker in worden gegaan op het effect van de verschillende dimensies van *PSM* in beide sectoren.

Tot slot heeft het onderscheid tussen *IRB*, *OCBI* en *OCBO* in dit onderzoek geleid tot een meer specifiek beeld van de antecedenten die invloed hebben op deze drie vormen van prestaties. Het effect van *PSM* en *organizational commitment* op *in-role* en *extra-role performance* is in de publieke sector al eerder aangetoond. Vervolgonderzoek in de private sector is aan te bevelen om tot een completer beeld te komen van de invloed van deze variabelen in de private sector. Dit onderzoek is zoals eerder gezegd cross-sectioneel opgezet bij één organisatie, waardoor de generaliseerbaarheid van de resultaten beperkt is en het lastig is causale relaties vast te stellen. Bij voorkeur longitudinaal vervolgonderzoek naar de invloed van *PSM* en *organizational commitment* op *IRB*, *OCBI* en *OCBO* is aan te raden om een beter beeld te vormen van deze relatie. Hierbij zou het

ook interessant zijn prestaties door middel van *peer of supervisor reports* te meten, wat ook mogelijk is met de gehanteerde meetschaal van Williams en Anderson (1991).

## Referentielijst

Alonso, P. & Lewis, G. B. (2001). Public Service Motivation and Job Performance-Evidence from the Federal Sector. *American Review of Public Administration*, 31(4), 363-380.

Baarda D.B., de Goede M.P.M. (2006). *Basisboek methoden en technieken*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

Benkhoff, B. (1997). Disentangling Organizational Commitment: The Dangers of the OCQ for Research and Policy. *Personnel Review* 26(1/2), 114-131

Brewer, G. A., (2008). Employee and Organizational Performance, in J.L. Perry & A. Hondeghem (eds) *Motivation in Public Management: The call of Public Service*, pp.136-156. Oxford: Oxford University Press.

Brewer, G. A. & Selden, S. C. (1998). Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), 413-439.

Bright, L. (2007). Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees?. *Review of Public Personnel Administration*, 27(4), 361-379.

Camilleri, E. (2006). Towards Developing an Organizational Commitment – Public Service Motivation Model for the Maltese Public Service Employees. *Public Policy and Administration*, 21(1), 63-83.

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.

Houston, D.J. (2000). Public Service Motivation: a multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713-727.

Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8), 722-740.

Leisink, P. & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 35-52.

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.

Meyer J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Naff, K.C. & Crum, J. (1999). Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference?. *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), 5-16.

Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior - The Good Soldier Syndrome*. Lexington: Lexington Books.

Pandey, S.K. & Stazyk, E.C. (2008). Antecedents and Correlates of Public Service Motivation, in J.L. Perry & A. Hondeghem (eds) *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, pp.101-117. Oxford: Oxford University Press.

Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-23.

Perry, J. L. & Hondeghem, A. (2008). Editor's Introduction, in J.L. Perry & A. Hondeghem (eds) *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, pp. 1-16. Oxford: Oxford University Press.

Perry, J. L. & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50 (3), 367-373.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Pain, J.B. & Bachrach D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.

Riketta, M. (2002). Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behaviour*, 23 (3), 257-266.

Schnake, M. (2007). An integrative model of effort propensity. *Human Resource Management Review*, 17(3), 274-289.

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. 203-222. Oxford: Oxford University Press.

Steijn, B. (2006). Over ambtenaren en hun arbeidsmotivatie. *Bestuurswetenschappen*, (6), 444-466.

Vandenabeele, W. (2007). Toward a Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach. *Public Management Review*, 9(4), 545-556.

Vandenabeele, W. (2008) Development of a Public Service Motivation Scale: Corroborating and Extending Perry's Measurement Instrument. *International Public Management Journal*, 11(1), 143-167.

Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM-performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 11-34.

Williams, L.J. & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.

## Bijlage 1:

**Tabel 4B** Regressieanalyse pad a (*PSM- organizational commitment*)

	Organizational commitment	
	B	SE
Geslacht	-.269	.206
Leeftijd	-.001	.004
Gemeente 1 <sup>1</sup>	-.032	.161
Gemeente 2 <sup>2</sup>	.043	.146
Gemeente 3 <sup>3</sup>	.014	.140
Algemeen belang	.199	.123
Zelfopoffering	.082	.128
Medeleven	.114	.141
Democratisch bestuur	.019	.091
<i>R</i> <sup>2</sup>	.102	
Adjusted <i>R</i> <sup>2</sup>	.054	
Sig.	.028	

\*  $p < 0.1$ ; \*\*  $p < 0.05$ ; \*\*\*  $p < 0.01$

<sup>1</sup> Gemeente B (referentiecategorie (0)= Gemeente A)

<sup>2</sup> Gemeente C (referentiecategorie (0)= Gemeente A)

<sup>3</sup> Gemeente D (referentiecategorie (0)= Gemeente A)