

Management control en de motivatie van medewerkers: effecten van sociale aansturing in de publieke sector

Roland Speklé, Paula van Veen-Dirks, Frank Verbeeten

Received 14 April 2022 | Accepted 24 August 2022 | Published 24 October 2022

Samenvatting

Motivatie van medewerkers is ook in de publieke sector van belang om de taken op een goede manier te vervullen. Een vraag die hierbij gesteld kan worden is of de motivatie van medewerkers kan worden beïnvloed door gebruik te maken van sociale aansturinginstrumenten. Dit artikel richt zich op het beantwoorden van deze vraag en maakt daarvoor gebruik van een survey-onderzoek dat is uitgevoerd bij 162 managers in publiekesectororganisaties. De resultaten laten zien dat zowel personeelsaansturing als cultuuraansturing (de twee vormen van sociale aansturing waar we ons in dit onderzoek op richten) een positief en significant indirect effect hebben op medewerkersmotivatie via betrokkenheid; ofwel, de positieve effecten van sociale aansturing op medewerkersmotivatie worden volledig gemedieerd door betrokkenheid.

Relevantie voor de praktijk

Dit onderzoek draagt bij aan het inzicht dat personeels- en cultuuraansturing van belang zijn voor de betrokkenheid en motivatie van medewerkers in de publieke sector. Beide typen van sociale aansturing bieden een mogelijkheid om medewerkers meer bij de organisatie te betrekken, waardoor de motivatie om een bijdrage te leveren aan de doelen van de organisatie toeneemt.

Trefwoorden

Management control, motivatie, betrokkenheid, publieke sector

1. Inleiding

In de afgelopen jaren is in de literatuur veel aandacht besteed aan prestatiemeting en resultaatsturing in de publieke sector (zie bijvoorbeeld Groot and Budding 2008; Van Helden and Reichard 2019 voor een review). Bij resultaatsturing ligt de nadruk in de organisatie op het definiëren van prestatieaantstaven, het stellen van targets en het aanspreken van managers op het al dan niet realiseren van de targets. De nadruk op resultaatsturing heeft veel te maken met het New Public Management (NPM) gedachtegoed; een kernidee van NPM is dat organisaties met publieke taken efficiënter en effectiever gaan opereren wanneer prestaties transparant worden gemaakt en managers in publieke organisaties worden aangesproken op deze prestaties.

Hoewel het gedachtegoed van NPM wat terrein lijkt te verliezen¹, is ook bij één van de belangrijkste ‘opvolgers’ van NPM, de Public Value Management (PVM) stroming (Stoker 2006), eveneens veel aandacht voor het inzichtelijk maken van de na te streven doelen door prestatiemeting. Overigens wordt prestatiemeting in PVM op een andere manier gebruikt dan binnen NPM (zie Wiesel and Modell 2014): bij NPM ligt de nadruk op efficiency en het bereiken van (financiële) resultaten, bij PVM ligt de nadruk op coördinatie en afstemming om op die manier de effectiviteit van de organisatie naar de burger te vergroten.

De nadruk op resultaatsturing is best verrassend, aangezien veel ‘control frameworks’ (bijvoorbeeld Ouchi 1979;

Hofstede 1981; Merchant and Van der Stede 2017) suggereren dat resultaatsturing in publiekeselectororganisaties minder goed zou passen. Publiekeselectororganisaties kenmerken zich ten opzichte van hun private tegenhangers door relatief vage en moeilijk meetbare doelen. Activiteiten van publiekeselectororganisaties hebben vaak een minder repetitief karakter (al zijn er ook activiteiten die wel repetitief en routinematig zijn), en hun succes is vaak sterk afhankelijk van de inbreng van andere (markt)partijen. Ook hebben overheidsmanagers vaak weinig mogelijkheden om beleid zelfstandig bij te sturen en is prestatiebeloning in publieke organisaties dikwijls onwenselijk. Dit soort factoren maakt resultaatsturing in publiekeselectororganisaties minder effectief, en wellicht zelfs contraproductief.

Resultaatsturing is echter maar één van de beschikbare aansturinginstrumenten; in de literatuur is in toenemende mate aandacht voor verschillende vormen van management control (of aansturing) en op wat deze bij medewerkers teweegbrengen. Vanuit dit medewerkersperspectief op management control is bijvoorbeeld gekeken naar het effect op motivatie en prestaties van medewerkers (zie bijvoorbeeld Groen et al. 2017; Van der Kolk et al. 2019) en naar het effect op ervaren fairness (Groen 2018; Van Veen-Dirks et al. 2021). Binnen het control framework van Merchant and Van der Stede (2017) bestaan de andere vormen van aansturing, naast resultaatsturing, uit personeels-, cultuur- en/of activiteiten-aansturing. Personeelsaansturing draagt er zorg voor dat medewerkers goed zijn toegerust om hun taken uit te voeren, waarbij bijvoorbeeld training en selectie belangrijke instrumenten zijn. Cultuuraansturing gaat met name over de invloed op medewerkers via gedeelde normen en waarden, onder andere via groepsdruk en onderlinge monitoring. Wij verwijzen naar deze beide vormen van aansturing samen als sociale aansturing. Ten slotte is activiteiten-aansturing erop gericht om medewerkers de gewenste activiteiten uit te laten voeren door het specificeren en monitoren van de activiteiten; hierbij kan worden gedacht aan procedures en richtlijnen die gevolgd moeten worden. Met deze verschillende vormen van aansturing wordt getracht om drie controlproblemen op te lossen: het gebrek aan richting, de motivatie van medewerkers, en eventuele persoonlijke beperkingen (Merchant and Van der Stede 2017). Aangezien motivatie van medewerkers van groot belang is om publiekeselectororganisaties efficiënt en effectief te laten opereren, is het van belang om te beoordelen welke vormen van aansturing van invloed zijn op de betrokkenheid en motivatie van deze medewerkers.

In dit artikel² gaan we nader in op de relatie tussen de aansturing van publiekeselectororganisaties en de betrokkenheid en motivatie van publiekeselectormedewerkers. Uitgaande van Zelf-Determinatie Theorie (ZDT) ontwikkelen we een theoretisch model, dat we vervolgens empirisch testen met behulp van een survey, gebaseerd op de respons van 162 managers uit publiekeselectororganisaties. We hanteren een brede definitie van de publieke sector, die alle organisaties omvat die geheel of voor een substantieel deel zijn gefinancierd met gemeenschapsgeld. In dit model betogen we dat sociale aanstu-

ring bijdraagt aan motivatie via het positieve effect van personeels- en culturele aansturing op betrokkenheid van medewerkers. Onze resultaten zijn deels consistent met ons theoretisch model: zowel personeelsaansturing als cultuuraansturing blijken positief en significant samen te hangen met betrokkenheid; tevens hangt betrokkenheid positief samen met medewerkersmotivatie. Daarnaast zijn de indirecte effecten van beide sociale vormen van aansturing via betrokkenheid op motivatie positief en significant. Interessant is dat de positieve effecten van sociale aansturing geheel worden gemedieerd door betrokkenheid. Ten slotte blijkt in een aanvullende analyse dat de relaties tussen sociale aansturing, betrokkenheid en motivatie meer uitgesproken positief zijn in een subgroep met een lagere contracteerbaarheid, dus waar de doelen minder eenduidig gedefinieerd zijn, minder makkelijk te meten zijn en medewerkers minder zicht hebben op welke wijze hun inspanningen bijdragen aan doelrealisatie. Deze bevindingen zijn grotendeels consistent met de eerdergenoemde control frameworks (bijvoorbeeld Ouchi 1979; Hofstede 1981; Merchant and Van der Stede 2017).

Dit artikel levert een drietal bijdragen aan de literatuur. Allereerst draagt het artikel bij aan de discussie over de rol en effectiviteit van verschillende vormen van aansturing in de publieke sector. Onze resultaten laten zien dat het gebruik van sociale aansturing positief samenhangt met de motivatie van medewerkers, terwijl er geen correlatie is tussen resultaatsturing en motivatie. Deze resultaten zijn inconsistent met de NPM-literatuur, die juist veronderstelt dat vooral het gebruik van resultaatsturing medewerkers zal motiveren (zie Verbeeten and Speklé 2014). Een tweede bijdrage is dat dit artikel niet alleen aantoonst dat sociale aansturing van belang is voor de motivatie van medewerkers, maar dat het ook laat zien dat betrokkenheid bij de organisatie een belangrijke rol speelt in de relatie tussen sociale aansturing en motivatie. Door het gebruik van ZDT en het opnemen van betrokkenheid als mediator in het conceptuele model biedt dit artikel meer inzicht in de wijze waarop verschillende aansturingsvormen – al dan niet indirect – van invloed zijn op de motivatie van medewerkers dan bestaande literatuur die deze mediator niet op deze wijze onderzoekt (zie bijvoorbeeld Van der Kolk et al. 2019). Ten slotte geeft het artikel aan dat context (in het bijzonder de mate van contracteerbaarheid van prestaties) van belang is voor de werking van aansturingmechanismen en dat sociale aansturing van groter belang is in een omgeving waarin prestaties minder contracteerbaar zijn. Het in dit artikel beschreven onderzoek onderscheidt zich in die zin ook van de studie van Van der Kolk et al. (2019), die alleen in een ‘hoge contracteerbaarheid’ setting is uitgevoerd. In dit onderzoek is er meer variatie op dat aspect.

Dit artikel geeft in de volgende paragraaf een literatuuroverzicht, waarna de hypotheses worden geformuleerd. In de daaropvolgende paragraaf wordt ingegaan op de methodologie en vervolgens worden de resultaten besproken. We sluiten af met de conclusies en aanbevelingen, zowel voor de literatuur als voor de praktijk.

2. Literatuuroverzicht

In de recente management accountingliteratuur bestaat een groeiende aandacht voor het effect van management control systemen (MCS) op de motivatie van medewerkers (bijvoorbeeld Groen et al. 2017; Van der Kolk et al. 2019). Motivatie is belangrijk in organisaties, omdat een gemotiveerde medewerker ‘bewogen is om iets te doen’ (Ryan and Deci 2000) en bereid is om een bijdrage te leveren aan het behalen van de organisatiedoelstellingen. Daarnaast laat onderzoek zien dat gemotiveerde medewerkers meestal meer tevreden zijn over hun baan (zie bijvoorbeeld Gagné and Deci 2005).

In deze studie zijn we met name geïnteresseerd in het effect van twee typen van management control op de motivatie van medewerkers, namelijk personeelsaansturing en cultuuraansturing. Bij personeelsaansturing gaat het om sturing en beheersing van medewerkers, waarbij de focus ligt op het selecteren en aannemen van kwalitatief goede medewerkers, het verder opleiden van deze medewerkers als ze in dienst zijn en vervolgens ook het behouden van deze medewerkers. Cultuuraansturing richt zich op het beïnvloeden van de cultuur van een organisatie of afdeling door de zogenaamde “tone at the top”, door communicatie van waarden die de organisatie belangrijk vindt en door gebruik te maken van groepsdruk. Volgens de indeling van Merchant and van der Stede (2017) worden naast deze twee typen van sociale aansturing ook nog resultaatenaansturing en activiteitenaansturing onderscheiden, zoals reeds toegelicht in de introductie.

Sociale aansturing is specifiek in de publieke sector van belang, omdat daar doorgaans sprake is van een beperkte meetbaarheid van de output en het daar vaak lastig is om op voorhand een goed beeld te krijgen van hoe bepaalde acties uit zullen werken op de doelrealisatie. Zowel deze beperkte meetbaarheid als het beperkte vermogen om de effecten van beleidskeuzen te voorspellen, hebben onder andere te maken met de complexiteit van de doelstellingen van organisaties in de publieke sector. Volgens de bekende management control classificaties (Ouchi 1979; Merchant and Van der Stede 2017) zijn dit echter wel noodzakelijke voorwaarden voor resultaten- en activiteitenaansturing. Deze vormen van aansturing kunnen dus problematisch zijn in de publieke sector (zie ook Speklé and Verbeeten 2014) en als gevolg daarvan hebben personeelsaansturing en cultuuraansturing een belangrijker aandeel in de totale aansturing dan in andere sectoren. Personeelsaansturing en cultuuraansturing zullen ook eerder als de meest geëigende typen van aansturing worden gezien.

Maar welke invloed heeft dergelijke sociale aansturing op de motivatie van medewerkers in publieke sectororganisaties? Zorgen personeels- en cultuuraansturing wel voor een werkomgeving waarin medewerkers gemotiveerd zijn en blijven? Voor de beantwoording van deze vragen maken we gebruik van ZDT (Deci and Ryan 2000). Volgens ZDT kan context een belangrijke invloed

hebben op de motivatie en daarmee op het functioneren van mensen. Binnen een organisatiecontext gaat het dan vooral om de werkomgeving waarbinnen medewerkers functioneren. Binnen de ZDT wordt ook veel aandacht besteed aan de kwaliteit van motivatie, waarbij een continuüm wordt onderscheiden dat loopt van volledig gecontroleerde tot volledig autonome motivatie. Hierbij wordt autonome motivatie als de meer hoogstaande kwaliteit van motivatie gezien, aangezien deze motivatie voortkomt uit het gevoel om zelf te willen handelen en werknemers met deze motivatie doorgaans beter in hun vel zitten en beter presteren (Ryan and Deci 2000; Deci et al. 2017). De verschillen in kwaliteit van motivatie hangen dus samen met in hoeverre gedrag gecontroleerd gereguleerd is of autonoom bepaald.

In hun onderzoek naar medewerkersmotivatie in de publieke sector maken Van der Kolk et al. (2019) ook gebruik van ZDT om te onderbouwen waarom er een relatie verwacht mag worden tussen verschillende typen van aansturing en medewerkersmotivatie. De ZDT beschouwt de vervulling van de psychologische basisbehoeften aan autonomie, verbondenheid en competentie als cruciaal voor het functioneren (Deci and Ryan 2000). In de ontwikkeling van onze hypothesen volgen we de lijn van Van der Kolk et al. (2019), die een vergelijkbare onderbouwing voor hun hypothesen met betrekking tot cultuuraansturing en personeelsaansturing hanteren en die in hun onderzoek ook bevestiging vinden voor deze hypothesen.

Doordat personeelsaansturing zich vooral richt op het selecteren van medewerkers met de juiste capaciteiten om bepaalde taken zelfstandig goed uit te voeren en op de verdere ontwikkeling van deze capaciteiten, zal personeelsaansturing naar verwachting vooral voorzien in de vervulling van de behoefte aan autonomie en competentie. Vanuit het perspectief van ZDT zal personeelsaansturing dan ook leiden tot een grotere autonome motivatie, en daarmee een positief effect hebben op motivatie in het algemeen. Het bovenstaande leidt tot de volgende hypothese:

H1 Personeelsaansturing heeft een positieve associatie met de motivatie van medewerkers in publieke sectororganisaties

Cultuuraansturing richt zich vooral op het laten ontstaan van een cultuur die leidt tot gewenst gedrag van medewerkers. Deze vorm van aansturing zal naar verwachting leiden tot een gevoel van verbondenheid (Merchant and Van der Stede 2017) door emotionele banden te laten ontstaan met andere medewerkers in de organisatie en met de organisatie zelf. Deze banden kunnen betrekking hebben op collega’s, maar ook op de belangrijkste waarden in de organisatie. Cultuuraansturing kan ook ingezet worden in de vorm van onderlinge feedback, waarbij bijvoorbeeld de behoefte aan competentie wordt vervuld. Vanuit ZDT gezien zal cultuuraansturing dan ook leiden tot een grotere autonome motivatie en dus tot een hogere motivatie in het algemeen. Dit leidt tot de volgende hypothese:

H2 Cultuuraansturing heeft een positieve associatie met de motivatie van medewerkers in publiekesectororganisaties

Het is aannemelijk dat de effecten van sociale aansturing op motivatie (gedeeltelijk) lopen via betrokkenheid. Ondanks dat er veel interesse bestaat in zowel medewerkersbetrokkenheid als medewerkersmotivatie binnen de organisatietheorie, hebben de literatuurstromingen over betrokkenheid en motivatie zich vrij sterk onafhankelijk van elkaar ontwikkeld. Daarbij is het werk van Meyer et al. (2004) een noemenswaardige uitzondering. In dit artikel geven de auteurs aan dat betrokkenheid en motivatie verschillende concepten zijn, maar dat ze wel gerelateerd zijn. Net als motivatie is betrokkenheid een moeilijk te definiëren begrip. De essentie van betrokkenheid is dat een individu zich bindt aan bepaalde waarden of aan individuen, een organisatie, of een werkwijze die relevant is voor een bepaald doel (Meyer and Herscovitch 2001). In hun artikel geven Meyer et al. (2004) aan dat de overeenkomst tussen motivatie en betrokkenheid is dat ze allebei “energizing forces” zijn en gedrag van medewerkers in een organisatie beïnvloeden, maar ook dat motivatie een breder concept is dan betrokkenheid aangezien betrokkenheid alleen leidt tot doelbewust gedrag. De auteurs stellen ook dat betrokkenheid een bijzonder sterke bron van motivatie kan zijn, die ook een rol kan spelen als er krachten in het spel zijn die de motivatie tegenwerken.

Zoals Johnson et al. (2010) aangeven, is betrokkenheid een proces dat zelfregulerende kenmerken heeft, zoals identificatie en internalisatie. Dit zijn ook kenmerken die belangrijk zijn bij de meer autonome vormen van motivatie waarbij de vervulling van de psychologische basisbehoeften belangrijk is. De betrokkenheid van een individu zou daarmee dus, naar de principes van ZDT, kunnen volgen uit de vervulling van de psychologische basisbehoeften autonomie, verbondenheid, en competentie. Als dit inderdaad het geval is, kan verwacht worden dat personeelsaansturing, die vooral gekoppeld is aan het voorzien in de behoefte aan autonomie en competentie, leidt tot een hogere betrokkenheid. Zoals hierboven aangegeven, leidt betrokkenheid op haar beurt tot een hogere motivatie. Op basis hiervan formuleren we de volgende hypothese:

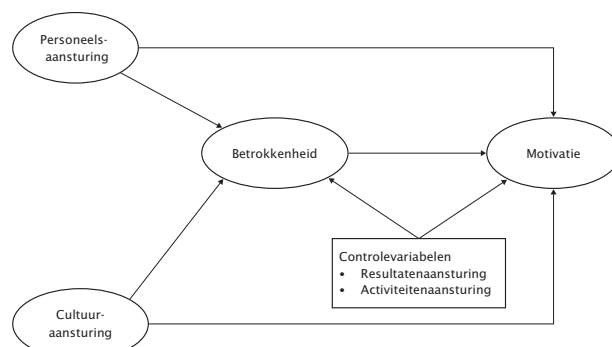
H3 De relatie tussen personeelsaansturing en de motivatie van medewerkers in publiekesectororganisaties loopt (deels) via betrokkenheid

Als betrokkenheid volgt uit de vervulling van de psychologische basisbehoeften, dan heeft cultuuraansturing naar verwachting ook een effect op motivatie via betrokkenheid. Cultuuraansturing, die vooral voorziet in vervulling van de behoefte aan verbondenheid, leidt dan tot een hogere betrokkenheid, die op haar beurt resulteert in een hogere motivatie. De onderstaande hypothese geeft deze verwachting weer:

H4 De relatie tussen cultuuraansturing en de motivatie van medewerkers in publiekesectororganisaties loopt (deels) via betrokkenheid

Hoewel er dus verwacht mag worden dat het effect van sociale aansturing via betrokkenheid verloopt, kan de vervulling van de basisbehoeften die plaatsvindt als gevolg van sociale aansturing ook een direct effect hebben op motivatie (zoals in H1 en H2 tot uitdrukking wordt gebracht).

Figuur 1. Conceptueel model.



De effectiviteit van de verschillende typen van aansturing is volgens de literatuur afhankelijk van de context waarin ze gebruikt worden (bijvoorbeeld Chenhall 2003). Het onderzoek van Van der Kolk et al. (2019) is weliswaar uitgevoerd bij medewerkers in de publieke sector, maar het ging daarbij om medewerkers die vergelijkbare en redelijke routinematige taken uitvoeren. De taken kenden een lage taakcomplexiteit en de medewerkers wisten goed wat er van hen werd verwacht. Op basis hiervan zou gesteld kunnen worden dat het onderzoek van Van der Kolk et al. (2019) zich heeft geconcentreerd in een ‘hoge contracteerbaarheid’ setting. Door de lage taakcomplexiteit en het routinematige en repetitieve karakter van de activiteiten, zijn de doelen dan immers beter eenduidig te definiëren, is de realisatie gemakkelijker te meten en hebben medewerkers meer zicht op welke wijze hun inspanningen bijdragen aan doelrealisatie. Gezien het belang van context en meer specifiek van de meetbaarheid van output en resultaten, is het interessant om de relatie tussen personeelsaansturing en cultuuraansturing aan de ene kant en medewerkersmotivatie aan de andere kant voor medewerkers met een grotere diversiteit aan taken te onderzoeken. Daarbij kan dan ook de ‘lage contracteerbaarheid’ setting worden meegenomen, waarbij doelen veel minder duidelijk en meetbaar zijn. Met een analyse binnen subgroepen (met een lage en hoge contracteerbaarheid) bekijken we wat de mogelijke grenzen van het theoretisch model zijn.

3. Onderzoekopzet en operationalisering van de constructen

We onderzoeken ons model met behulp van surveydata. De surveys zijn door studenten in een door één van de auteurs gedoceerd vak in een publiekesectoropleidingsprogramma uitgezet binnen hun eigen netwerk. Deze studenten waren van tevoren geïnstrueerd met betrekking tot de eisen waaraan respondenten moesten voldoen: zij zijn

managers van organisatieonderdelen in de publieke sector met eindverantwoordelijkheid voor het functioneren van hun eenheid. Gegeven de brede definitie van de publieke sector die we hanteren, konden de managers werkzaam zijn bij alle organisaties die geheel of voor een substantieel deel zijn gefinancierd met gemeenschapsgeld. Door gebruik te maken van de netwerken van studenten, is er sprake van een zogenaamde gelegenheidssteekproef. Een dergelijke steekproef is bruikbaar voor ons onderzoek, waarbij de toetsing van hypothesen centraal staat in plaats van het doen van descriptieve uitspraken die kunnen worden gegeneraliseerd naar een populatie (Speklé and Widener 2018). Het totaal aantal respondenten is 162. Daarvan is 29% afkomstig van de centrale overheid, 39% van de decentrale overheid (gemeenten, provincies) en behoort 32% tot de rest van de publieke sector (scholen, zorginstellingen, etc.). Respondenten hebben gemiddeld 14 jaar ervaring binnen hun organisatie (variërend van 1 tot 39 jaar) en hebben gemiddeld 4 jaar ervaring in hun functie (met een minimum van 1 jaar en een maximum van 18 jaar). Ze geven leiding aan afdelingen met 6 tot 1500 medewerkers (met een gemiddelde van 118 fte's).

Voor de operationalisering van de constructen bouwen we voort op eerder onderzoek; de meeste instrumenten die we gebruiken hebben een goede reputatie opgebouwd qua validiteit en betrouwbaarheid (zie appendix voor de in dit onderzoek gebruikte instrumenten). De operationalisering van motivatie (de afhankelijke variabele) is echter nieuw en wordt verderop uitgebreider besproken. Behalve contracteerbaarheid (de variabele die is gebruikt in onze aanvullende analyses) en motivatie zijn alle constructen reflectief gemeten. We gebruiken een zogenaamde confirmatory factor analyse (CFA) om ons meetmodel te beoordelen. De fit van het meetmodel is goed³ en de meeteigenschappen van de constructen voldoen in het algemeen aan de reguliere normen voor wat betreft factorladingen, variantie (average variance extracted; AVE) en betrouwbaarheid. De enige uitzondering betreft personeelsaansturing: hoewel de factorladingen elk voor zich voldoende zijn, blijft de AVE steken op 0,38 en is de composite reliability (CR) met 0,64 ook aan de lage kant. Deze meetproblemen zijn echter niet oplosbaar binnen onze dataset. Discriminante validiteit is voldoende gewaarborgd: de correlaties tussen de constructen zijn steeds lager dan de wortel van AVE (Fornell and Larcker 1981; zie tabel 1 voor details).

3.1. Motivatie

We hebben de respondenten een reeks van vragen gesteld over hoe de organisatie functioneert op een aantal verschillende terreinen. Dimensies die daarbij aan de orde kwamen, zijn onder meer de motivatie van de medewerker, de kwaliteit van de ondersteuning bij besluitvorming, de kwaliteit van coördinatie en de handelingsvrijheid die de organisatie biedt aan medewerkers. In dit onderzoek zijn we primair geïnteresseerd in medewerkersmotivatie. We denken echter dat het oordeel daarover ook wordt beïnvloed door de prestaties van de organisatie op de andere

genoemde terreinen, onder meer omdat respondenten het moeilijk vinden scherp onderscheid te maken tussen die verschillende gebieden. Om een goede inschatting te maken van de motivatie, regresseren we de gerapporteerde motivatiescores op de scores die respondenten geven op de andere terreinen. Het residu van deze regressie gebruiken we als maatstaf voor medewerkersmotivatie, die dan als het ware is 'gezuiverd' van eventuele spill-over effecten vanuit de andere prestatiedimensies.⁴

3.2. Betrokkenheid

Betrokkenheid meten we via een viertal vragen die onder meer betrekking hebben op de identificatie met waar de organisatie voor staat en de mate waarin medewerkers bereid zijn hun eigen belangen ondergeschikt te maken aan die van de organisatie.

3.3. Personeelsaansturing

Om de intensiteit van personeelsaansturing te meten, hebben we respondenten gevraagd naar het belang dat de organisatie hecht aan interne mobiliteitsprogramma's voor medewerkers, 'training on the job' en interne cursussen en opleidingen. Voor dit construct hebben we drie vragen gebruikt.

3.4. Cultuuraansturing

Het belang van cultuuraansturing meten we met een viertal vragen die ingaan op de normen en waarden van de organisatie, hoe actief die worden uitgedragen en de mate waarin medewerkers die normen en waarden onderschrijven.

3.5. Controlevariabelen: resultaataansturing en activiteitenaansturing

Resultaatssturing meten we met drie items die inzicht geven in het gebruik van informatie uit het prestatie-meetsysteem voor evaluatie en beoordeling van individuele medewerkers en de invloed die deze informatie heeft op carrièrekansen en gratificaties. We meten activiteiten-aansturing met vier vragen die gaan over de mate waarin gebruik wordt gemaakt van procesvoorschriften, regels en procedures bij de beheersing van de organisatie.

3.6. Aanvullende analyses: contracteerbaarheid

Publiekesectororganisaties verschillen in de mate waarin activiteiten contracteerbaar zijn; dit kan gevolgen hebben voor de inzet en effectiviteit van de aansturingvormen (Ouchi 1979; Hofstede 1981). Contracteerbaarheid is de mate waarin de organisatie tegelijkertijd aan de volgende drie voorwaarden voldoet (Speklé and Verbeeten 2014):

- de doelstellingen zijn helder en eenduidig;
- de mate waarin inspanningen bijdragen aan doelrealisatie is meetbaar;

- medewerkers beschikken over toereikend inzicht in de relatie tussen hun handelen en doelrealisatie en hebben goede mogelijkheden om via hun handelen doelrealisatie te beïnvloeden

In navolging van Speklé et al. (2022) meten we eerst de drie factoren afzonderlijk met steeds drie vragen. Die drie factoren worden vervolgens samengevoegd in een summatief construct. Contracteerbaarheid is dus een formatief gemeten tweede-orde construct.

4. Resultaten

In tabel 1 rapporteren we de uitkomsten van de correlatieanalyse.

Tabel 1. Correlaties.

	1	2	3	4	5	6	7
1: Motivatie	–						
2: Betrokkenheid	0,211***	0,758					
3: Personeelsaansturing	0,183**	0,235***	0,614				
4: Cultuuraansturing	0,099	0,445***	0,265***	0,796			
5: Resultaataansturing	0,078	0,158**	0,247***	0,219***	0,780		
6: Activiteitsaansturing	0,079	0,091	0,310***	0,169**	0,231***	0,756	
7: Contracteerbaarheid	0,034	0,156**	0,241***	0,203**	0,321***	0,579***	–

Op de diagonaal (vet) rapporteren we de wortel van AVE. Onder de diagonaal staan Pearson correlaties. * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$; tweezijdig.

Uit deze analyse blijkt dat alle controlypen die we onderscheiden positief met elkaar samenhangen: organisaties die sterker steunen op een bepaalde vorm van aansturing, zetten ook intensiever in op alle andere vormen van beheersing. Dat suggereert dat er geen substitutie-effecten zijn tussen de vormen van aansturing. Daarnaast zien we dat de inzet van control samenhangt met contracteerbaarheid: bij hogere contracteerbaarheid worden alle vormen van aansturing intensiever gebruikt. Een mogelijke verklaring is dat het relatieve nadruk op de verschillende vormen van aansturing ten opzichte van elkaar wijzigt als de contracteerbaarheid verandert. De correlaties lijken dit te bevestigen: als de contracteerbaarheid hoger wordt, nemen personeelsaansturing (correlatie 0,241) en cultuuraansturing (0,203) in belang toe, maar de toename bij resultaataansturing (0,321)

en activiteitsaansturing (0,579) is groter. Dit suggereert dat het relatieve belang van de laatste twee aansturingvormen toeneemt ten opzichte van de sociale aansturingvormen.⁵

We testen ons multivariate model met behulp van een SEM-analyse in AMOS 27. Tabel 2 toont de resultaten daarvan, terwijl figuur 2 een visueel overzicht geeft. De totale effecten van personeels- en cultuuraansturing op motivatie zijn beide echter niet significant, waardoor hypothese 1 en 2 verworpen kunnen worden. Daarentegen blijkt dat – consistent met hypothese 3 en 4 – zowel personeelsaansturing als cultuuraansturing positief en significant samenhangen met betrokkenheid, dat op haar beurt positief samenhangt met medewerkersmotivatie. Ook beide indirecte effecten van deze sociale controls via betrokkenheid zijn positief en significant, hetgeen impliceert dat er sprake is van volledige mediatie. Interessant is

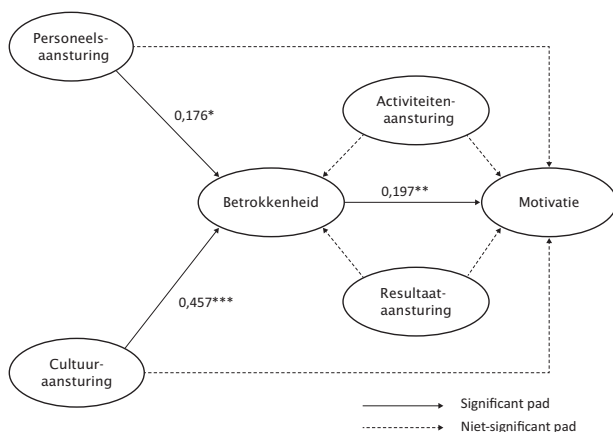
evenwel dat het totale effect (de som van de directe en indirecte effecten) van de sociale controls op motivatie voor beide vormen van aansturing niet significant is, hoewel

Tabel 2. Resultaten SEM-analyse.

Pad van:	Pad naar:	Gestandaardiseerde padcoëfficiënt (p-waarde)
Gehypothetiseerde directe paden		
Personeelsaansturing	Betrokkenheid	0,176 (0,098)*
	Motivatie	0,181 (0,159)
Cultuuraansturing	Betrokkenheid	0,457 (0,001)***
	Motivatie	-0,061 (0,276)
Betrokkenheid	Motivatie	0,197 (0,044)**
Effecten controlevariabelen		
Resultaataansturing	Betrokkenheid	0,013 (0,906)
	Motivatie	-0,002 (0,960)
Activiteitsaansturing	Betrokkenheid	-0,055 (0,614)
	Motivatie	-0,001 (0,974)
Gehypothetiseerde indirecte paden		
Personeelsaansturing → Betrokkenheid →	Motivatie	0,035 (0,070)*
Cultuuraansturing → Betrokkenheid →	Motivatie	0,090 (0,027)**
Totale paden sociale aansturing		
Personeelsaansturing → Motivatie		0,215 (0,110)
Cultuuraansturing → Motivatie		0,029 (0,383)
Indicatoren fit		
Statistiek		
R ² Betrokkenheid		0,285
R ² Motivatie		0,077
χ ² (p)		185,855 (0,004)
χ ² /df		1,347
TLI		0,951
NNCP		0,906
RMSEA (pclose)		0,046 (0,623)

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$; eenzijdig voor gehypothetiseerde paden, tweezijdig voor paden in verband met controlevariabelen.

Figuur 2. Resultaten SEM-analyse.



dat voor personeelsaansturing niet veel scheelt. Voor cultuuraansturing wordt het positieve indirecte effect echter deels tenietgedaan door een (op zichzelf niet significante) negatieve directe samenhang met motivatie.

Om een dieper inzicht te krijgen in deze relaties, onderzoeken we of de relaties beïnvloed worden door contracteerbaarheid. Daartoe splitsen we de sample⁶ in een deelsample met relatief lage contracteerbaarheid ($n = 78$) en een deel dat een hogere contracteerbaarheid rapporteert ($n = 84$) en vergelijken we de uitkomsten. Hoewel we hieromtrent geen hypothese hebben geformuleerd, lijkt het niet onredelijk te veronderstellen dat de relaties tussen sociale aansturing, betrokkenheid en motivatie sterker positief zullen zijn in de ‘lage contracteerbaarheidsgroep’; in die groep kan immers minder zwaar geleund worden op de andere vormen van aansturing. De resultaten van deze analyse staan in tabel 3. Uit deze analyse blijkt dat personeelsaansturing positief bijdraagt aan betrokkenheid als contracteerbaarheid laag is, maar juist negatief samenhangt met betrokkenheid in de groep met een hoge contracteerbaarheid. Het verschil tussen deze coëfficiënten is statistisch significant. Dit verschil wordt in het tweede deel van het indirecte pad echter deels gecompenseerd, waardoor de indirecte paden niet verschillen tussen de beide condities – ondanks dat deze paden alleen significant van 0 verschillen in de sample met lage contracteerbaarheid. Het totale effect van sociale aansturing op motivatie is alleen significant voor personeelsaansturing in condities van lage contracteerbaarheid.

Tabel 3. Effecten van Contracteerbaarheid.

Pad van	Pad naar	Gestandaardiseerde padcoëfficiënt (p-waarde)		p-waarde verschil
		Lage Contracteerbaarheid ($n = 78$)	Hoge Contracteerbaarheid ($n = 84$)	
Gehypothetiseerde directe paden				
Personeelsaansturing	Betrokkenheid	0,408 (0,013)**	-0,164 (0,096)*	0,030**
	Motivatie	0,254 (0,139)	0,055 (0,378)	n.s.
Cultuuraansturing	Betrokkenheid	0,355 (0,007)***	0,712 (0,003)***	n.s.
	Motivatie	-0,173 (0,115)	0,120 (0,342)	n.s.
Betrokkenheid	Motivatie	0,219 (0,073)*	0,108 (0,286)	n.s.
Controlevariabelen				
Resultaataansturing	Betrokkenheid	0,016 (0,970)	-0,037 (0,759)	n.s.
	Motivatie	-0,074 (0,667)	0,045 (0,683)	n.s.
Activiteitenaansturing	Betrokkenheid	-0,072 (0,539)	0,006 (0,999)	n.s.
	Motivatie	0,040 (0,721)	0,013 (0,999)	n.s.
Gehypothetiseerde indirecte paden				
Personeelsaansturing → Betrokkenheid → Motivatie		0,089 (0,032)**	-0,018 (0,139)	n.s.
Cultuuraansturing → Betrokkenheid → Motivatie		0,078 (0,033)**	0,077 (0,238)	n.s.
Totale paden sociale aansturing				
Personeelsaansturing → Motivatie		0,343 (0,036)**	0,037 (0,413)	niet getest
Cultuuraansturing → Motivatie		-0,095 (0,170)	0,197 (0,102)	niet getest

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$; eenzijdig voor gehypothetiseerde paden, tweezijdig voor paden in verband met controlevariabelen. n.s. = niet significant. De verschillen tussen de deelsamples zijn tweezijdig getoetst.

5. Discussie en conclusies

Hoewel de literatuur suggereert dat de aansturing in publiekesectororganisaties van belang is voor de betrokkenheid en motivatie van medewerkers, is er relatief weinig bekend over de effectiviteit van de verschillende vormen van aansturing. Gegeven het belang van medewerkers in publiekesectororganisaties en de invloed die zij hebben op de efficiency en effectiviteit van hun organisatie, is het

belangrijk om hier meer zicht op te krijgen. In dit artikel gaan we nader in op personeels- en cultuuraansturing (‘sociale aansturing’), en kijken we welke effecten deze typen van aansturing hebben op de betrokkenheid en motivatie van medewerkers in publiekesectororganisaties. Daarbij houden we rekening met de andere typen aansturing, zoals activiteiten- en resultaataansturing. Aan deze laatste vorm van aansturing is de laatste jaren veel aandacht besteed, onder meer onder invloed van de New Public Management (NPM) stroming in de publiekesectorliteratuur.

Uit onze resultaten blijkt dat sociale aansturing van groot belang is voor de betrokkenheid en motivatie van medewerkers, vooral in organisaties waar doelen onduidelijk zijn en resultaten vooraf moeilijk te definiëren zijn (in casu organisaties met ‘lage contracteerbaarheid’). Sociale aansturing leidt tot grotere betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie, wat vervolgens bijdraagt aan een hogere motivatie. Motivatie is een belangrijk control probleem; de doelen van medewerkers en organisaties komen niet automatisch overeen. Onze resultaten suggereren dat sociale aansturing een mogelijkheid biedt om medewerkers meer bij de organisatie te betrekken, waardoor de bereidheid om een bijdrage te leveren aan de doelen van de organisatie eveneens toeneemt. Gezien de relevantie van medewerkersmotivatie en de beperkte inzetbaarheid van activiteiten- en resultaataansturing, impliceert ons onderzoek dat aandacht geven aan sociale aansturing in publiekesectororganisaties een goede keuze is.

met name in situaties van lage contracteerbaarheid (met onduidelijke doelen en moeilijk meetbare prestaties), sociale aansturing van groter belang zal zijn dan resultaatsturing voor de betrokkenheid en motivatie van medewerkers.

Daarentegen nuanceren onze resultaten de claims uit de NPM-stroming. De NPM-stroming gaat uit van een aantal veronderstellingen: geef medewerkers voldoende vrijheid om 'hun ding te kunnen doen', en 'zorg ervoor dat de medewerker gemotiveerd wordt om hard te werken'. Om dat laatste te bereiken, wordt gesteld dat medewerkers verantwoordelijk moeten worden gehouden voor de te bereiken resultaten en daarop ook moeten worden beoordeeld. Onze resultaten laten echter zien dat er geen relatie is tussen resultaat aansturing, betrokkenheid en motivatie. Daarentegen is sociale aansturing wel van invloed op de betrokkenheid en motivatie van medewerkers en lijkt het dus effectiever om op sociale aansturing te vertrouwen om medewerkers in publieksectororganisaties te motiveren, vooral in 'lage contracteerbaarheidorganisaties'.

Onze bevindingen en conclusies moeten worden gezien tegen de achtergrond van een aantal beperkingen. Met onze onderzoeksmethode meten we percepties van respondenten en die kunnen gekleurd zijn. Daarnaast geeft ons onderzoek inzicht in samenhang tussen constructen, maar kunnen we geen

harde uitspraken doen over causaliteit. Voorts is het denkbaar dat onze data geen representatief beeld geven van de publieke sector. Niettemin denken we met dit onderzoek bij te dragen aan een beter inzicht in de werking van sociale aansturing; een groep aansturinginstrumenten die zeer belangrijk is, maar relatief weinig aandacht heeft gekregen in onderzoek. We hopen daarmee het onderzoek naar sociale aansturing een extra impuls te geven. Daarbij zou het interessant zijn om te onderzoeken of sociale aansturingmechanismen invloed hebben op de effecten van andere aansturingstypen. In onze studie controleren we voor de additieve effecten van resultaten en activiteitenaansturing, maar het is niet uitgesloten dat hier complementariteiten spelen (voor een kwalitatieve studie van deze complementariteiten in de publieke sector zie bijvoorbeeld Van der Kolk et al. 2020). Daarnaast zien we dat zowel in de betrokkenheidliteratuur als in de motivatieliteratuur verschillende dimensies van betrokkenheid en motivatie worden onderscheiden. In toekomstig onderzoek zouden deze dimensies meer aandacht mogen krijgen. Ook kan het interessant zijn om de rol van sociale aansturing te bestuderen in andere dan publieksectororganisaties. De theorie die we ontwikkelen in dit artikel heeft mogelijk een bredere relevantie en zou ook kunnen bijdragen aan een beter begrip van aansturing in andere omgevingen waarin prestaties moeilijk te definiëren of te meten zijn, zoals bijvoorbeeld een R&D-organisatie.

-
- **Prof. dr. R.F. (Roland) Speklé** is hoogleraar Management Accounting & Control aan Nyenrode Business Universiteit.
 - **Prof. dr. ir. P. M.G. (Paula) van Veen-Dirks RC** is als hoogleraar management accounting verbonden aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen.
 - **Prof. dr. F.H.M. (Frank) Verbeeten MBA** is hoogleraar Accounting aan de Universiteit van Amsterdam (UvA), en is programmadirecteur van de Executive Master Finance & Control aan de UvA.
-

Dankwoord

Dank aan de reviewers van het MAB voor hun constructieve feedback op een eerdere versie van dit artikel.

Noten

1. In de literatuur is er een discussie of NPM 'dood of levend' is, en of er nieuwe paradigma's verschijnen; daarbij geven diverse auteurs aan dat het NPM-gedachtengoed voorlopig nog invloedrijk zal blijven (zie Steccolini 2019, p. 259 voor een discussie).
2. Dit artikel is gebaseerd op een boekhoofdstuk dat is geschreven voor het Liber Amicorum ter gelegenheid van het emeritaat van prof. dr. T.L.C.M. Groot. Dank aan de reviewers van het MAB voor hun constructieve feedback op een eerdere versie van dit artikel.
3. De Chi-kwadraattoets is niet significant ($p = 0.086$), de TLI is 0,977 en de RMSEA is 0,033.
4. De conclusies uit onze hoofdanalyse blijven echter overeind als we voor motivatie de ruwe score hadden gebruikt voor de vraag die direct gaat over motivatie; we rapporteren echter uitsluitend de resultaten gebaseerd op de 'gezuiverde' score omdat we de validiteit van die meting hoger waarderen. De methodiek voor het bepalen van de 'gezuiverde' score wordt overigens in meer analyses gehanteerd (zie Speklé et al. 2022).
5. Een analyse van de gemiddelde factorscores voor de constructen per subgroep (hoge versus lage contracteerbaarheid; niet opgenomen in een tabel) is consistent met deze bevindingen. In een lage (hoge) contracteerbaarheid zijn de gemiddelden als volgt: personeelsaansturing -0,23 (+0,21) en cultuur aansturing -,20 (+0,18), versus activiteitenaansturing -0,47 (+0,43) en resultaat aansturing -0,32 (+0,30). Ofwel, in een situatie van hoge contracteerbaarheid steunen organisaties in iets grotere mate op sociale aansturing dan wanneer de contracteerbaarheid laag is; daarentegen maken organisaties in veel grotere mate gebruik van resultaat- en met name activiteitenaansturing wanneer de contracteerbaarheid hoog is ten opzichte van wanneer die laag is.
6. We splitsen de dataset op het gemiddelde om twee qua omvang vergelijkbare groepen te verkrijgen.

Literatuur

- Chenhall RH (2003) Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society* 28(2–3): 127–168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Deci EL, Olafsen AH, Ryan RM (2017) Self-determination theory in work organizations: the state of a science. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 4: 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci EL, Ryan RM (2000) The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry* 11: 319–338. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_03
- Fornell C, Larcker DF (1981) Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18(February): 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Gagné M, Deci EL (2005) Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behaviour* 26: 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Groen BA (2018) A survey study into participation in goal setting, fairness, and goal commitment: Effects of including multiple types of fairness. *Journal of Management Accounting Research* 30(2): 207–240. <https://doi.org/10.2308/jmar-52072>
- Groen BA, Wouters MJ, Wilderom CP (2017) Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory. *Management Accounting Research* 36: 51–66. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.10.001>
- Groot T, Budding T (2008) New public management’s current issues and future prospects. *Financial Accountability & Management* 24(1): 1–13. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2008.00440.x>
- Hofstede G (1981) Management control of public and not-for-profit activities. *Accounting, Organizations and Society* 6(3): 193–211. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(81\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0361-3682(81)90026-X)
- Johnson RE, Chang CH, Yang LQ (2010) Commitment and motivation at work: The relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of Management Review* 35(2): 226–245. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.48463332>
- Merchant KA, Van der Stede WA (2017) *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. 4th edn., Pearson Education.
- Meyer JP, Becker TE, Vandenberghe C (2004) Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology* 89(6): 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Meyer JP, Herscovitch L (2001) Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review* 11(3): 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Locke EA (1997) The motivation to work: What we know. In: Maehr ML, Pintrich PT (Eds) *Advances in motivation and achievement*. CT: JAI Press, Greenwich, Vol. 10, 375–412.
- Ouchi WG (1979) A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science* 25(9): 833–848. <https://doi.org/10.1287/mnsc.25.9.833>
- Ryan RM, Deci EL (2000) Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist* 55(1): 68. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Speklé RF, Verbeeten FHM (2014) The use of performance measurement systems in the public sector: effects on performance. *Management Accounting Research* 25: 131–146. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.004>
- Speklé RF, Verbeeten FHM, Widener SK (2022) Nondyadic control systems and effort direction effectiveness: Evidence from the public sector. *Management Accounting Research* 54: 100769. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100769>
- Steccolini I (2019) Accounting and the post-new public management: Re-considering publicness in accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 32(1): 255–279. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2018-3423>
- Stoker G (2006) Public value management: A new narrative for networked governance? *The American Review of Public Administration* 36(1): 41–57. <https://doi.org/10.1177/0275074005282583>
- Van Helden J, Reichard C (2019) Management control and public sector performance management. *Baltic Journal of Management* 14(1): 158–176. <https://doi.org/10.1108/BJM-01-2018-0021>
- Van der Kolk B, Van Veen-Dirks PMG, Ter Bogt HJ (2019) The impact of management control on employee motivation and performance in the public sector. *European Accounting Review* 28(5): 901–928. <https://doi.org/10.1080/09638180.2018.1553728>
- Van der Kolk B, Van Veen-Dirks PMG, Ter Bogt HJ (2020) How combinations of control elements create tensions and how these can be managed: An embedded case study. *Management Accounting Research* 48: 100677. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2020.100677>
- Van Veen-Dirks PM, Leliveld MC, Kaufmann W (2021) The effect of enabling versus coercive performance measurement systems on procedural fairness and red tape. *Journal of Management Control* 32(2): 269–294. <https://doi.org/10.1007/s00187-021-00316-5>
- Wiesel F, Modell S (2014) From new public management to new public governance? Hybridization and implications for public sector consumerism. *Financial Accountability & Management* 30(2): 175–205. <https://doi.org/10.1111/faam.12033>

Bijlage 1: Overzicht gebruikte items uit de vragenlijst

Motivatie

Hoe functioneert uw organisatie op de volgende gebieden (1 = zeer zwak; 7 = zeer goed)?

- Motiveren en stimuleren van medewerkers
- Ondersteuning van besluitvorming
- Richting geven aan de inspanningen van medewerkers
- Coördinatie en afstemming
- Handelvrijheid van medewerkers

Betrokkenheid

In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen (1 = volledig mee oneens; 5 = volledig mee eens)?

- De mensen in de organisatie identificeren zich doorgaans sterk met waar de organisatie voor staat
- De mensen in de organisatie zijn doorgaans sterk gemotiveerd om een bijdrage te leveren aan het succes van de organisatie
- De mensen in de organisatie zijn doorgaans trots op de organisatie
- De mensen in de organisatie zijn doorgaans bereid hun eigen directe belangen ondergeschikt te maken aan het belang van de organisatie

Personeelsaansturing

Kunt u aangeven hoe belangrijk de volgende items zijn in uw organisatie (1 = niet van belang; 5 = zeer belangrijk)?

- Interne cursussen en opleidingen
- 'Training on the job'; interne coaching medewerkers
- Interne mobiliteitsprogramma's voor medewerkers

Cultuuraansturing

Wat is uw mening over de volgende stellingen (1 = volledig mee oneens; 5 = volledig mee eens)?

- De normen en waarden van de organisatie zijn algemeen bekend binnen de organisatie
- De normen en waarden van de organisatie worden breed gedragen binnen de organisatie
- Bij het aannemen van nieuwe medewerkers letten we erop dat zij passen binnen de normen en waarden van de organisatie
- Binnen de organisatie spreken we elkaar aan op het naleven van de gedragscodes die gelden in de organisatie

Resultaataansturing

Hoe intensief gebruikt u het prestatie-meetsysteem en de daarin vastliggende cijfermatige prestatie-informatie voor de volgende doeleinden (1 = niet; 5 = zeer intensief)?

- U gebruikt informatie uit het prestatie-meetsysteem voor het beoordelen van de prestaties van individuele medewerkers binnen uw eenheid

- U gebruikt informatie uit het prestatie-meetsysteem voor loopbaanbeslissingen met betrekking tot individuele medewerkers
- U gebruikt informatie uit het prestatie-meetsysteem voor het vaststellen van bonussen of gratificaties

Activiteitsaansturing

Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen (1 = volledig mee oneens; 5 = volledig mee eens)?

- De belangrijkste processen binnen uw eenheid zijn nauwkeurig beschreven
- De belangrijkste taken van uw medewerkers zijn nauwkeurig beschreven
- Voor de uitvoering van hun belangrijkste taken werken uw medewerkers volgens vastgestelde richtlijnen en procedures
- Er is streng toezicht op de naleving van procedures en richtlijnen

Contracteerbaarheid

Helderheid doelstellingen

Wilt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen (1 = volledig mee oneens; 5 = volledig mee eens)?

- De missie van uw eenheid is eenduidig geformuleerd
- De missie van uw eenheid wordt actief uitgedragen
- De doelstellingen van uw eenheid zijn eenduidig gerelateerd aan de missie van uw eenheid

Meetbaarheid output

Wilt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen ((1 = volledig mee oneens; 5 = volledig mee eens)?

- De doelstellingen van uw eenheid kunnen goed worden vertaald in meetbare resultaten
- Om een goed beeld te verkrijgen van de prestaties van uw eenheid, is het voldoende om alleen te kijken naar de behaalde meetbare resultaten
- De resultaten van de inspanningen die uw eenheid levert, worden binnen een jaar zichtbaar

Kennis van en invloed op transformatieproces

Wilt u alstublieft reageren op de volgende stellingen (1 = volledig mee oneens; 5 = volledig mee eens)?

- Er is een logische volgorde in de stappen die gevolgd moeten worden bij het uitvoeren van de werkzaamheden in uw eenheid
- Voor de belangrijkste processen in uw eenheid geldt, dat er eigenlijk maar één effectieve manier is waarop ze kunnen worden uitgevoerd
- Binnen uw eenheid is het volledig helder op welke wijze de werkzaamheden moeten worden uitgevoerd