

Hoe draagt peoplemanagement bij aan publieke dienstverlening van medewerkers bij de gemeente?

Esther de Weert, Eva Knies & Eddy van Veghel

Van de overheid wordt in toenemende mate verwacht dat ze efficiënter en effectiever werkt. Verbetering van de kwaliteit van dienstverlening aan burgers (publieke dienstverlening) is bij veel overheidsinstellingen één van de topprioriteiten. In het licht van deze ontwikkelingen is het een relevante vraag hoe peoplemanagement bijdraagt aan publieke dienstverlening. Dit is onderzocht in het Klant Contact Centrum (KCC) van de gemeente Rotterdam (voor meer informatie over het KCC zie Methode).

In veel eerder onderzoek is human resource management (HRM) en specifiek de inhoud van het HR-beleid in relatie tot performance onderzocht (Knies, 2012). Daarbij gaat het vaak om het beleid zoals dat ontworpen is. Echter, in praktijk worden regelmatig niet alle bedachte HR-activiteiten geïmplementeerd of wijken zij in toepassing af van de manier waarop het in eerste instantie is bedacht (Wright & Nishii, 2013). De primaire verantwoordelijkheid voor uitvoering van het HR-beleid ligt in veel organisaties in de lijn in plaats van bij de HR-staf (Gilbert, De Winne & Sels, 2013). Ook bij de Gemeente Rotterdam zijn lijnmanagers (teamleiders) integraal verantwoordelijk voor de uitvoering van het HR-beleid. Hierbij worden zij ondersteund door een HR-adviseur vanuit de centrale serviceorganisatie. Omdat peoplemanagement meer is dan HRM alleen en ook de essentiële rol van lijnmanagers in de implementatie van het HR-beleid omvat, staat dit concept in deze studie centraal. Peoplemanagement verwijst zowel naar de toepassing van HR-activiteiten door lijnmanagers als naar het leiderschapsgedrag dat zij hierbij vertonen (Purcell & Hutchinson, 2007). Beide elementen bepalen in belangrijke mate de percepties van medewerkers over HRM. Niet alleen de aanwezigheid van HRM, maar juist de percepties van medewerkers over HRM zijn een belangrijke voorspeller van het in-role

Esther de Weert is senior HRM-adviseur bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Eva Knies is universitair docent aan de Universiteit Utrecht, Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap. Eddy van Veghel is projectsecretaris Sociale Zaken en Werkgelegenheid bij de Rijksdienst Caribisch Nederland.

gedrag dat medewerkers vertonen (Edgar & Geare, 2009) en uiteindelijk ook van hun prestaties. De veronderstelling dat peoplemanagement positief bijdraagt aan in-role gedrag van medewerkers en daarmee ook aan publieke dienstverlening is gebaseerd op HRM-performance modellen (Purcell & Kinnie, 2007; Wright & Nishii, 2013) en inzichten uit de bestuurskundige literatuur (Andrews & Boyne, 2010; Rainey, 2009). Uit die modellen is de veronderstelling afgeleid dat medewerkers die peoplemanagement-activiteiten als ondersteunend ervaren hierdoor hun kennis en vaardigheden ontwikkelen en zich ook meer verplicht voelen om als tegenprestatie gedrag te vertonen dat in overeenstemming is met de organisatiedoelen. Dit draagt vervolgens bij aan publieke dienstverlening (Blau, 1964; Eisenberger, Huntington, Hutchinson & Sowa, 1986; Jiang, Lepak, Hu & Baer 2012; Lepak & Snell, 1999). Ons eerste doel is om te toetsen of dit inderdaad in een publieke context het geval is.

Prestaties en in-role gedrag van medewerkers bij gemeenten

Eerder onderzoek heeft zich voornamelijk gericht op de bijdrage van HRM aan performance in de private sector (voor een overzicht, zie Paauwe, 2009). In de publieke sector is de relatie tussen HRM of peoplemanagement en publieke dienstverlening veel minder vaak onderzocht (Hassan & Hatmaker, 2014). Een relevante uitzondering is de studie van Vermeeren (2014). Waar performance in de private sector *relatief* makkelijk te meten is, is dit voor performance in de publieke sector ingewikkelder. Dit komt enerzijds omdat publieke organisaties meerdere doelen nastreven (Andrews, Boyne & Walker 2006) en anderzijds omdat deze doelen per publieke organisatie kunnen verschillen. In de publieke sector is 'performance' dus niet voor iedere organisatie hetzelfde (Vandenabeele, Leisink & Knies, 2013). Aandacht is daarom nodig voor de context waarin publieke dienstverlening tot stand komt (Boxall, Purcell & Wright, 2007).

Tot nu toe is publieke dienstverlening voornamelijk in algemene zin onderzocht (Boyne, 2002). Enkel in een recente studie door Knies, Leisink & Kraus-Hoogeveen (2013) is de relatie tussen peoplemanagement, in-role gedrag en een context-specifieke vorm van publieke dienstverlening onderzocht in de VVT-sector (verpleeghuizen). Het is dan ook interessant om deze relatie tevens te onderzoeken in de context van gemeenten. Specifiek in een KCC omdat hier de meest directe vorm van dienstverlening plaatsvindt in het contact tussen medewerkers en burgers. In deze studie is publieke dienstverlening specifiek voor de context van het KCC geoperationaliseerd op basis van kwalitatief onderzoek en gemeten door middel van zelf-rapportages (zie De Weert, 2014). Publieke dienstverlening is voor het KCC het goede gevoel dat de klant overhoudt na contact met een medewerker (tevredenheid) en de snelheid waarmee de klant geholpen wordt. Ook het in-role gedrag (gedrag

zoals omschreven in de functie/taakomschrijving) van medewerkers is in deze studie specifiek voor het KCC geoperationaliseerd en omvat de volgende vier dimensies: klantgerichtheid, samenwerken, initiatief nemen en efficiënt handelen (De Weert, 2014).

Peoplemanagement door lijnmanager en senior medewerker

Het tweede doel van deze studie is om peoplemanagement door zowel lijnmanagers als coördinatoren te onderzoeken. Zoals in diverse organisaties het geval is, hebben medewerkers van het KCC niet alleen een lijnmanager, maar ook een coördinator (in dit geval: senior medewerker). In formele zin zijn deze senior medewerkers geen leidinggevend. De senior medewerkers voeren bijvoorbeeld geen functioneringsgesprekken en hebben geen medewerkerbudgetten (bijv. ten behoeve van opleiding) tot hun beschikking. Echter, voeren zij wel bepaalde leidinggevende taken uit. Zo zorgen senior medewerkers voor de dagelijkse ondersteuning en aansturing van medewerkers in hun werk.

Tot nu toe is peoplemanagement voornamelijk onderzocht als de ondersteuning die medewerkers krijgen van hun formeel leidinggevende (de lijnmanager). Maar in de onderzochte context spelen senior medewerkers ook een belangrijke rol (zoals in toenemende mate ook in verschillende andere organisaties). Vandaar dat het relevant is om in deze studie te onderzoeken in hoeverre de bijdrage van peoplemanagement door lijnmanagers en senior medewerkers verschilt in relatie tot in-role gedrag en publieke dienstverlening van medewerkers.

Relevantie

De uitkomst van deze studie maakt inzichtelijk of en hoe peoplemanagement bijdraagt aan het in-role gedrag van en publieke dienstverlening door medewerkers. Hierdoor wordt het voor gemeenten mogelijk om verbeterpunten te formuleren hoe medewerkers gericht ondersteund kunnen worden in hun werk met het oog op betere dienstverlening. Verder kan het HR-beleid op basis van de uitkomsten worden aangescherpt om in-role gedrag en prestaties van medewerkers te stimuleren. Hiermee kan deze studie een bijdrage leveren aan de effectiviteit van HR-activiteiten en leiderschapsgedrag van lijnmanagers en senior medewerkers binnen gemeenten.

Samenvattend staan in dit artikel de volgende vragen centraal:

1. *In hoeverre draagt peoplemanagement bij aan het in-role gedrag van, en daarmee aan publieke dienstverlening door medewerkers?*
2. *In hoeverre verschilt de bijdrage hieraan van peoplemanagement door lijnmanagers enerzijds en senior medewerkers anderzijds?*

Peoplemanagement

Peoplemanagement verwijst naar de toepassing van de HR-activiteiten door lijnmanagers enerzijds en hun bijbehorende leiderschapsgedrag anderzijds (Purcell & Hutchinson, 2007; Knies & Leisink, 2014). Beide elementen zijn belangrijk voor in-role gedrag van en publieke dienstverlening door medewerkers. Hieronder worden deze twee kernelementen vanuit de theorie toegelicht.

De toepassing van HR-activiteiten en maatwerkafspraken door de lijnmanager zijn bepalend voor de percepties die medewerkers hebben over het HR-beleid (Knies, 2012). Wanneer medewerkers ervaren dat het HR-beleid en bijbehorende maatwerkafspraken (bijvoorbeeld een individuele afspraak over werktijden) toegepast worden om de kwaliteit van service en het welzijn van medewerkers te vergroten, zorgt dit voor positieve attitudes bij medewerkers (Nishii, Lepak & Schneider, 2008). Als medewerkers denken dat het doel is om kosten te reduceren en medewerkers uit te buiten, dan levert dit negatieve attitudes bij hen op (Nishii et al., 2008). Eerder onderzoek toont aan dat deze attitudes vervolgens effect hebben op performance (Pauwe, 2009). De verwachting is dat dit mechanisme ook geldt voor in-role gedrag van medewerkers. Daarom is het belangrijk om te toetsen of medewerkers zich daadwerkelijk ondersteund voelen door de HR-activiteiten en maatwerkafspraken die lijnmanagers toepassen (het eerste kernelement van peoplemanagement) (Knies, 2012).

Daarnaast bepalen ook de percepties van medewerkers over het leiderschapsgedrag van lijnmanagers hoe medewerkers HRM ervaren (Purcell & Hutchinson, 2007). Leiderschapsgedrag verwijst hier naar het ondersteunend gedrag van lijnmanagers in het dagelijks functioneren van medewerkers en ondersteuning in hun ontwikkeling (Knies, 2012). Het in-role gedrag van leidinggevendenden is van belang omdat medewerkers hen zien als vertegenwoordigers van de organisatie. Wanneer medewerkers ervaren dat hun lijnmanager de intentie heeft om hen te helpen, zullen zij dit als steun vanuit de organisatie ervaren (Rhoades & Eisenberger, 2002). Uit onderzoek blijkt dat ervaren steun vanuit de organisatie door peoplemanagement-activiteiten zorgt voor meer kennis en vaardigheden van medewerkers (Jiang et al., 2012). Ook creëert deze steun gevoelens van verplichting bij medewerkers waardoor zij in reactie hierop gedrag gaan vertonen dat in lijn is met de organisatiedoelen (gebaseerd op human capital theory; social exchange theory, Blau, 1964 en perceived organizational support, Eisenberger et al., 1986).

Naast deze belangrijke rol van lijnmanagers, blijkt uit kwalitatief onderzoek (De Weert, 2014) dat ook senior medewerkers een aantal belangrijke peoplemanagement-taken hebben. Senior medewerkers van het

KCC van de gemeente Rotterdam hebben de taak om medewerkers te ondersteunen in hun dagelijks werk door waardering en belangstelling te tonen, zowel voor het werk, het persoonlijk functioneren en de ontwikkeling van medewerkers, en door de voorwaarden te creëren voor een efficiënte en effectieve taakuitvoering door medewerkers. Daarom wordt verwacht dat ook het leiderschapsgedrag (het tweede kernelement van peoplemanagement) van senior medewerkers bepalend is voor de ondersteuning die medewerkers ervaren in hun dagelijks functioneren en in hun ontwikkeling. Peoplemanagement verwijst in deze studie dus naar de toegepaste HR-activiteiten en maatwerkafspraken door lijnmanagers en het leiderschapsgedrag van lijnmanagers en senior medewerkers.

Publieke dienstverlening

In deze studie staat peoplemanagement in relatie tot publieke dienstverlening (public service performance) centraal. We richten ons specifiek op publieke dienstverlening, omdat performance in publieke organisaties anders is dan in private organisaties (Rainey, 2009). Zo wordt bijvoorbeeld van publieke organisaties verwacht dat zij meerdere doelen nastreven (Andrews et al., 2006). Dit maakt dat publieke dienstverlening minder makkelijk te meten is dan performance van private organisaties. Verder is ook de missie van publieke organisaties belangrijk (Rainey, 2009) en mede bepalend voor wat publieke dienstverlening betekent voor verschillende publieke organisaties (Knies et al., 2013).

Niet alleen verschilt publieke dienstverlening van performance in private organisaties, publieke dienstverlening is ook verschillend in diverse publieke organisaties (Walker, Boyne & Brewer, 2010). Daarom is er aandacht nodig voor de context van performance in relatie tot peoplemanagement. Echter, tot op heden is in onderzoek voornamelijk een algemene vorm van public service performance onderzocht. Voor lokale overheden houdt dit in dat public service performance vaak is bestudeerd in termen van efficiëntie, output en service uitkomsten (impact, rechtmatigheid en effectiviteit), responsiviteit en democratische uitkomsten (Boyne, 2002). Alhoewel in deze algemene operationalisering goed tot uiting komt dat public service performance bestaat uit meerdere dimensies, ontbreekt de aandacht voor de specifieke concrete context. Die aandacht is wel nodig omdat niet iedere publieke organisatie dezelfde doelen nastreeft. Vandaar dat in deze studie, in navolging van Knies et al. (2013), een contextspecifieke vorm van publieke dienstverlening (public service performance) wordt onderzocht. Publieke dienstverlening verwijst in deze studie naar het goede gevoel dat de klant overhoudt na contact met een medewerker van het KCC (tevredenheid) en de snelheid waarop de klant geholpen wordt (De Weert, 2014), en wordt gemeten door middel van zelf-rapportages.

Peoplemanagement in relatie tot publieke dienstverlening

Peoplemanagement is belangrijk voor het realiseren van organisatieprestaties in het algemeen (Knies, 2012). De verwachting is dat peoplemanagement ook bijdraagt aan publieke dienstverlening. Ten eerste is de toepassing van HR-activiteiten en maatwerkafspraken door lijnmanagers cruciaal, omdat dit bepaalt hoe medewerkers het toegepaste HR-beleid ervaren en hoe zij hier vervolgens op reageren (Bowen & Ostroff, 2004). Zo blijkt uit onderzoek van Tremblay et al. (2010) dat een verbetering in prestaties van medewerkers pas plaatsvindt wanneer medewerkers de toegepaste HR-activiteiten als rechtvaardig en ondersteunend ervaren. Enkel het toepassen van HR-activiteiten of de aanwezigheid van HR-beleid is niet voldoende om de prestaties van medewerkers te verbeteren. Ook het leiderschapsgedrag van lijnmanagers en senior medewerkers is essentieel voor publieke dienstverlening. Leiderschap wordt in de bestuurskunde als belangrijke factor gezien voor het effectief functioneren van overheidsorganisaties, zoals het leveren van efficiënte services met een hoge kwaliteit (Andrews & Boyne, 2010). De bijdrage van leiderschapsgedrag aan publieke dienstverlening kan worden verklaard vanuit de theorie over organisatiesteun die medewerkers ervaren ('perceived organizational support' (POS), Eisenberger et al., 1986). Medewerkers zien hun lijnmanager of senior medewerker als vertegenwoordiger die handelt namens de organisatie. De mate waarin de lijnmanager of senior medewerker het werk van medewerkers waardeert en geeft om hun welzijn is een belangrijke indicator voor de organisatiesteun die medewerkers ervaren (Eisenberger et al., 1986). Voorbeelden hiervan zijn het voorzien van feedback, faciliteren van ontwikkeling en het gesprek aangaan en betrokkenheid uiten voor de gevoelens en behoeften van medewerkers (Oldham & Cummings, 1996). Verondersteld wordt dat medewerkers die organisatiesteun ervaren, vervolgens de verplichting voelen dit 'terug te betalen' (Knies, 2012).

De verwachte bijdrage van peoplemanagement aan publieke dienstverlening kan tevens onderbouwd worden met behulp van de 'human capital' theorie (Lepak & Snell, 1999). Organisaties kunnen met HR-activiteiten de kennis en vaardigheden van medewerkers vergroten en zo waardevol 'human capital' creëren en behouden, wat vervolgens leidt tot betere performance (Jiang et al., 2012). Verwacht wordt dat peoplemanagement-activiteiten de kennis en vaardigheden van medewerkers vergroten en daarmee dus bijdragen aan publieke dienstverlening.

De positieve bijdrage van peoplemanagement aan publieke dienstverlening die op basis van deze theorieën en eerder onderzoek wordt verondersteld, is recent al door Knies et al. (2013) aangetoond in de zorgsector. In lijn met deze bevindingen wordt dus enerzijds verondersteld dat hoe meer medewerkers zich ondersteund voelen door de

maatwerkafspraken en toegepaste HR-activiteiten, hoe hoger de mate van publieke dienstverlening is. En anderzijds hoe meer medewerkers zich ondersteund voelen door het leiderschapsgedrag van hun lijnmanager en senior medewerker, hoe hoger de mate van publieke dienstverlening. Dit resulteert in de volgende hypothese:

Hypothese 1: Peoplemanagement levert een positieve bijdrage aan publieke dienstverlening.

De bijdrage van peoplemanagement aan in-role gedrag en daarmee aan public service performance van medewerkers

Naast de directe bijdrage van peoplemanagement aan publieke dienstverlening wordt tevens verwacht dat peoplemanagement bijdraagt aan het stimuleren van in-role gedrag van medewerkers en daarmee ook indirect aan publieke dienstverlening. Deze verwachting is gebaseerd op basis van eerder onderzoek naar HRM en performance en bijbehorende modellen en theorie (Purcell & Kinnie, 2007; Wright & Nishii, 2013). Volgens SET (Blau, 1964) en POS (Eisenberger et al., 1986) bepaalt de sociale uitwisselingsrelatie tussen de organisatie en haar medewerkers welk gedrag medewerkers vertonen (Levinson, 1965). Wanneer medewerkers peoplemanagement door hun lijnmanager en senior medewerker als ondersteunend ervaren, zullen zij de verplichting voelen om als tegenprestatie gedrag te vertonen dat de organisatie doelen steunt. Dit zorgt vervolgens voor een verbetering in publieke dienstverlening. Gebaseerd op de theorie rondom 'human capital' (Lepak & Snell, 1999) wordt daarnaast verondersteld dat door toepassing van peoplemanagement-activiteiten de kennis en vaardigheden van medewerkers kunnen worden vergroot. De verwachting is dat het vergroten van kennis en vaardigheden van medewerkers, hen beter in staat stelt om in-role gedrag te vertonen, wat vervolgens leidt tot een verbetering in publieke dienstverlening.

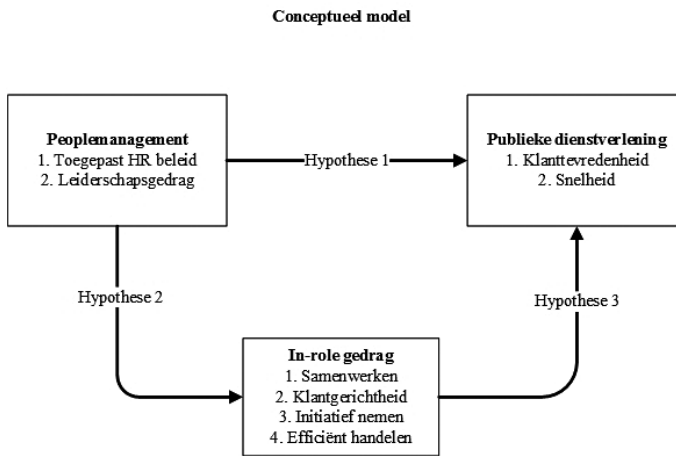
De veronderstelling dat peoplemanagement bijdraagt aan in-role gedrag en daarmee aan publieke dienstverlening van medewerkers is eerder al bevestigd in soortgelijk onderzoek in de zorgsector (Knies et al., 2013) en resulteert in de volgende twee hypothesen:

Hypothese 2: Peoplemanagement levert een positieve bijdrage aan in-role gedrag van medewerkers.

Hypothese 3: In-role gedrag van medewerkers levert een positieve bijdrage aan publieke dienstverlening.

In bovenstaande paragrafen zijn de twee centrale vragen vanuit de theorie beantwoord. Verwacht wordt dat peoplemanagement-activiteiten,

zowel van de lijnmanager als senior medewerker, een positieve bijdrage leveren aan in-role gedrag en daarmee aan publieke dienstverlening van medewerkers. Het conceptuele model is weergegeven in Figuur 1.



Figuur 1. Het conceptueel model.

Methode

KCC gemeente Rotterdam

Het Klantcontactcentrum (KCC) valt onder de directie Publiekszaken van het cluster Dienstverlening van de gemeente Rotterdam. Publiekszaken fungeert als toegangspoort naar, en is het gezicht van, de publieke dienstverlening voor alle burgers en ondernemers van de stad. Het KCC bestaat uit de afdelingen Uitvoering, Regie & Ontwikkeling en Ondersteuning. Het onderzoek is uitgevoerd bij de afdeling Uitvoering, waaronder de fysieke frontoffice en de operationele verwerkingseenheden vallen.

Bij het KCC kunnen burgers terecht voor burgerzakendiensten en -producten, zoals huwelijken, paspoorten, vergunningen en verhuizingen. Bij de operationele verwerkingseenheden worden mutaties verwerkt, bijvoorbeeld betreffende parkeren en verhuizingen. Ook de afhandeling van klachten en vragen van inwoners vindt hier plaats.

In het KCC werken 167 medewerkers verspreid over 13 locaties. Alle locaties van het KCC zijn in de afgelopen jaren onder centrale regie gekomen. De grootste groep medewerkers bestaat uit medewerkers klantcontact; een functie op mbo denk- en werkniveau. De medewerkers van het KCC worden op de werkvloer ondersteund en aangestuurd door in totaal 20 senior medewerkers, die in ieder team fungeren in de rol

van vakinhoudelijk klankbord. Er zijn 9 teamleiders en er is 1 algemeen manager. De teamleiders (lijnmanagers) hebben vaak meerdere teams en/of locaties onder zich en zijn daarom fysiek niet dagelijks op de werkvloer aanwezig. Verder richten de teamleiders zich op coaching, samenwerking en het faciliteren van de medewerkers.

Enquête

Er is een digitale enquête over de centrale variabelen afgenomen onder 167 medewerkers van het KCC van de gemeente Rotterdam. In totaal hebben 82 medewerkers de enquête volledig ingevuld (een responspercentage van 51,3%). Van de 82 respondenten was 11% man, de gemiddelde leeftijd van alle medewerkers was 45 jaar (standaarddeviatie is 8.9 jaar) en gemiddeld werkten medewerkers 17 jaar (standaarddeviatie is 9 jaar) bij de gemeente Rotterdam. Dit is representatief voor de populatie van het KCC.

De enquête bestond uit gevalideerde schalen van peoplemanagement (Knies, 2012), waarbij de items zijn gemeten op een 5 punt Likert schaal variërend van 1 (*helemaal oneens*) tot 5 (*helemaal eens*). Peoplemanagement verwijst in deze studie naar de volgende zes dimensies: ondersteuning door toegepaste HR-activiteiten, maatwerkafspraken in dagelijks functioneren en in ontwikkeling door de lijnmanager, en ondersteuning in dagelijks functioneren en in ontwikkeling door de senior medewerker. Voor het in-role gedrag en publieke dienstverlening van medewerkers zijn in deze studie schalen bestaande uit meerdere items ontwikkeld en gevalideerd op basis van een kwalitatief vooronderzoek (voor meer informatie zie: De Weert, 2014).

In deze studie wordt gefocust op in-role gedrag dat nodig is om tot goede prestaties te komen. Zoals eerder benoemd bestaat in-role gedrag van medewerkers uit vier dimensies: samenwerken, klantgerichtheid, initiatief nemen en efficiënt handelen. Een voorbeeld van een vraag over samenwerken is 'Ik draag mijn werk over aan collega's als ik mijn werk niet binnen de gestelde servicenormen afkrijg'.

Publieke dienstverlening kan worden gemeten aan de hand van een evaluatie van gebruikers, in dit geval inwoners van de gemeente. In deze studie is ervoor gekozen om dit te meten via percepties van medewerkers, door middel van zelf-rapportages. We zijn namelijk geïnteresseerd in hoeverre in-role gedrag en prestaties van individuele medewerkers en het team beïnvloed worden door peoplemanagement. Klanttevredenheidsonderzoeken worden wel periodiek uitgevoerd bij de gemeente, maar zijn niet te herleiden naar de bijdrage van individuele medewerkers en teams. Ook speelt de praktische overweging mee dat het gemakkelijker is om medewerkers vragen te stellen in plaats van inwoners van de gemeente

Rotterdam. Uit soortgelijk eerder onderzoek door Knies et al. (2013) is gebleken dat medewerkerpercepties en gebruikerpercepties significant gecorreleerd zijn. De gekozen methode om medewerkerpercepties te onderzoeken lijkt daarom te verdedigen. Publieke dienstverlening bestond uit items over: de klant heeft een goed gevoel over gehouden aan het contact met de medewerker van het KCC (tevredenheid) en de snelheid waarop de klant geholpen wordt. Een voorbeeld van een item over eerstgenoemde is: 'mijn klanten zijn tevreden met de informatie over het burgerzaken product dat zij (willen) aanschaffen'.

De hypothesen zijn getoetst aan de hand van regressieanalyses. Tot slot is in dit onderzoek gecontroleerd voor leeftijd, hoogst genoten vooropleiding, functie-, locatie- en organisatieverblijfduur.

Resultaten

Zoals in de *Methode* beschreven zijn de centrale variabelen aan medewerkers geënkquêteerd op een 5 punt Likert schaal, waarbij 1 een lage score aanduidt, 3 neutraal, en 5 een hoge score is. De gemiddelde scores van medewerkers en de correlaties tussen de variabelen zijn in onderstaande tabel weergegeven.

	Gem.	SD	1	2	3	4	5
1. Geslacht (0=man, 1=vrouw)	.89	n.v.t.		.190	-.071	-.202	.066
2. Leeftijd (in jaren)	45.03	8.910	.019		-.293**	.104	.055
3. Opleiding	n.v.t.	n.v.t.	-.071	-.293**		-.254*	-.078
4. Functieverblijfduur	7.78	7.234	-.202	.104	-.254*		.373**
5. Locatieverblijfduur	7.31	6.678	-.066	.055	-.078	.373**	
6. Organisatieverblijfduur	16.96	9.038	-.019	.638**	-.296**	.290**	.225*
7. HR-activiteiten (Peoplemanagement LM)	3.43	.624	.131	.283*	.107	.027	-.211
8. Maatwerkafspraken (Peoplemanagement LM)	3.58	.899	-.015	.084	.205	-.024	-.193
9. Dagelijks functioneren (Peoplemanagement LM)	3.57	0.992	-.140	.203	.131	.020	-.323**
10. Dagelijks functioneren (Peoplemanagement SM)	3.32	.954	.049	.312**	.062	-.059	-.243*
11. Ontwikkeling (Peoplemanagement LM)	3.19	.839	.025	.395**	-.096	.075	-.240*
12. Ontwikkeling (Peoplemanagement SM)	2.85	1.218	-.012	.393**	-.059	.098	-.094
13. Samenwerken (in-role gedrag)	3.99	.401	-.169	.029	.386**	-.063	-.204
14. Klantgerichtheid (in-role gedrag)	4.20	.458	-.195	.072	.096	-.073	.050
15. Initiatief nemen (in-role gedrag)	4.62	.508	-.113	-.183	.078	-.166	.010
16. Efficiënt handelen (in-role gedrag)	3.00	1.01	-.020	-.231	.156	-.112	-.041
17. Publieke dienstverlening	3.89	.574	-.042	.083	.153	-.118	-.172
18. Snelheid (onderdeel publieke dienstverlening)	3.54	.921	.197	.033	-.023	-.053	-.114

	6	7	8	9	10	11	12
1. Geslacht (0=man, 1=vrouw)	-.019	.131	-.015	-.140	.049	.025	-.012
2. Leeftijd (in jaren)	.638**	.283*	.084	.203	.312**	.395**	.393**
3. Opleiding	-.296**	.107	.205	.131	.062	-.096	-.059
4. Functieverblijfduur	.290**	.027	-.024	.020	-.059	.075	.098
5. Locatieverblijfduur	.225*	-.211	-.193	-.323**	-.243*	-.240*	-.094
6. Organisatieverblijfduur		.079	-.033	-.019	.206	0.22	-.161
7. HR-activiteiten (Peoplemanagement LM)	.079		.530**	.438**	.468**	.481**	.348**
8. Maatwerkafspraken (Peoplemanagement LM)	-.033	.530**		.668**	.442**	.617**	.409**

9. Dagelijks functioneren (Peoplemanagement LM)	-.019	.438**	.668**		.691**	.639**	.343**
10. Dagelijks functioneren (Peoplemanagement SM)	.022	.468**	.442**	.691**		.516**	.632**
11. Ontwikkeling (Peoplemanagement LM)	.206	.481**	.617**	.639**	.516**		.559**
12. Ontwikkeling (Peoplemanagement SM)	.143	.348**	.409**	.343**	.632**	.559**	
13. Samenwerken (in-role gedrag)	-.161	.162	.204	.368**	.317**	.115	.009
14. Klantgerichtheid (in-role gedrag)	-.254*	.141	-.150	-.080	-.019	-.082	-.056
15. Initiatief nemen (in-role gedrag)	-.360**	-.152	-.066	-.001	.004	-.188	-.079
16. Efficiënt handelen (in-role gedrag)	-.084	.145	.051	.051	.050	-.002	.099
17. Publieke dienstverlening	-.090	.139	.210	.247*	.413**	.151	.089
18. Snelheid (onderdeel publieke dienstverlening)	-.060	-.156	-.319*	-.021	.140	.027	-.053

N.B. *n* varieert van 68 tot 98 vanwege ontbrekende waarden, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$.
(LM = lijnmanager; SM = senior medewerker)

	13	14	15	16	17	18
1. Geslacht (0=man, 1=vrouw)	-.169	-.195	-.113	-.020	-.042	.197
2. Leeftijd (in jaren)	.029	.072	-.183	-.231	.083	.033
3. Opleiding	.386**	.096	.078	.156	.153	-.023
4. Functieverblijfsduur	-.063	-.073	-.166	-.112	-.118	-.053
5. Locatieverblijfsduur	-.204	.050	.010	-.041	-.172	-.114
6. Organisatieverblijfsduur	.143	-.254*	-.360**	-.084	-.090	-.060
7. HR-activiteiten (Peoplemanagement LM)	.162	.141	-.152	.145	.139	-.156
8. Maatwerkafspraken (Peoplemanagement LM)	.204	-.150	-.066	.051	.210	-.319*
9. Dagelijks functioneren (Peoplemanagement LM)	.368**	-.080	-.001	.051	.247*	-.021
10. Dagelijks functioneren (Peoplemanagement SM)	.317**	-.019	.004	.050	.413**	.140
11. Ontwikkeling (Peoplemanagement LM)	.115	-.082	-.188	-.002	.151	.027
12. Ontwikkeling (Peoplemanagement SM)	.009	-.056	-.079	.099	.089	-.053
13. Samenwerken (in-role gedrag)		.370**	.315**	.092	.511**	-.051
14. Klantgerichtheid (in-role gedrag)	.370**		.533**	-.002	.416**	.063
15. Initiatief nemen (in-role gedrag)	.315**	.533**		.000	.375**	.036
16. Efficiënt handelen (in-role gedrag)	.092	-.002	.000		.097	.220
17. Publieke dienstverlening	.511**	.416**	.375**	.097		.135
18. Snelheid (onderdeel publieke dienstverlening)	-.0151	.063	.036	.220	.135	

N.B. *n* varieert van 68 tot 98 vanwege ontbrekende waarden, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$.
(LM = lijnmanager; SM = senior medewerker)

Tabel 1. Gemiddelde scores op de variabelen en correlaties.

De resultaten uit Tabel 1 tonen dat medewerkers gematigd positief zijn over peoplemanagement door hun lijnmanager en over publieke dienstverlening aan burgers. Medewerkers zijn positiever over de ondersteuning in hun dagelijks functioneren dan de ondersteuning in hun ontwikkeling. Zij ervaren meer steun van hun lijnmanager dan van de senior medewerker. Daarnaast gaven medewerkers aan dat zij het in-role gedrag op drie van de vier dimensies in hoge mate vertonen. Dit duidt erop dat medewerkers vinden dat ze de klantvraag proberen te beantwoorden, in hoge mate klantgericht te werk gaan en samenwerken met collega's om hun werk goed uit te oefenen. Medewerkers rapporteerden een beduidend lagere score op efficiënt handelen.

Bevindingen

In Tabel 2 staan de uitkomsten van de regressieanalyses weergegeven. Ten eerste tonen deze resultaten dat peoplemanagement door lijnmanager

en senior medewerkers zowel positief als negatief bijdraagt aan publieke dienstverlening van medewerkers (H_1). Hoe meer ondersteuning medewerkers ervaren in hun dagelijks functioneren vanuit de senior medewerker, hoe beter de publieke dienstverlening. Hoe meer ondersteuning medewerkers ervaren in hun ontwikkeling vanuit de senior medewerker, hoe lager de publieke dienstverlening. Voor de ondersteuning in het dagelijks functioneren vanuit de lijnmanager geldt dat dit bijdraagt aan een hogere snelheid, en tevens aan een lagere klanttevredenheid (publieke dienstverlening). En hoe meer ondersteuning medewerkers ervaren door maatwerkafspraken, hoe hoger de klanttevredenheid en hoe lager de snelheid (publieke dienstverlening).

Ten tweede is de bijdrage van peoplemanagement aan in-role gedrag van medewerkers getoetst. De ondersteuning vanuit de lijnmanager draagt positief bij aan twee dimensies van het in-role gedrag van medewerkers. De ondersteuning vanuit de senior medewerker draagt zowel positief als negatief bij aan één dimensie van het in-role gedrag van medewerkers (H_2). Medewerkers die zich meer ondersteund voelen in hun dagelijks functioneren en door toepassing van HR-activiteiten vanuit de lijnmanager werken klantgericht en handelen efficiënter. Medewerkers die zich meer ondersteund voelen in hun dagelijks functioneren vanuit de senior medewerker, werken beter samen. Daarnaast blijkt dat hoe meer medewerkers zich ondersteund voelen in hun ontwikkeling vanuit de senior medewerker, hoe lager medewerkers scoren op samenwerken.

Ten derde blijkt uit deze studie dat er een verband is tussen het in-role gedrag dat medewerkers vertonen en de publieke dienstverlening van deze medewerkers (H_3). Hoe hoger de mate van klantgerichtheid, samenwerken en initiatief nemen (in-role gedrag van medewerkers), hoe hoger de score van medewerkers over 'de klant heeft een goed gevoel over gehouden aan het contact met de medewerker van het KCC'. En hoe meer medewerkers efficiënt handelden (in-role gedrag), hoe beter de score op 'de snelheid waarop de klant geholpen wordt'.

Tot slot tonen de resultaten een negatief verband tussen peoplemanagement en de controle variabele 'locatieverblijfsduur'. Hoe langer iemand op de locatie werkzaam is, hoe lager de ervaren ondersteuning door medewerkers in hun dagelijks functioneren (door de lijnmanager en senior medewerker) en in hun ontwikkeling (door de lijnmanager).

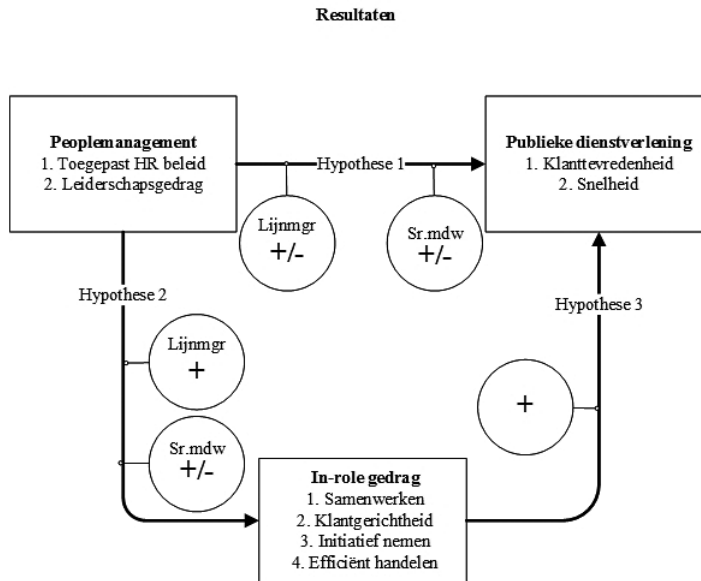
Publieke dienstverlening						
R 1a	Geslacht					
	Leeftijd					
	Opleiding					
	Functieverblijfsduur					
	Locatieverblijfsduur					
	Organisatieverblijfsduur					
	<i>Peoplemanagement:</i>					
	LM: HR-activiteiten					
	LM: Maatwerkafspraken					
	LM: Dagelijks functioneren					
	LM: Ontwikkeling					
	SM: Dagelijks functioneren					
	SM: Ontwikkeling					
Snelheid (onderdeel publieke dienstverlening)						
R 1b	Geslacht					
	Leeftijd					
	Opleiding					
	Functieverblijfsduur					
	Locatieverblijfsduur					
	Organisatieverblijfsduur					
	<i>Peoplemanagement:</i>					
	LM: HR-activiteiten					
	LM: Maatwerkafspraken					
	LM: Dagelijks functioneren					
	LM: Ontwikkeling					
	SM: Dagelijks functioneren					
	SM: Ontwikkeling					
In-role gedrag						
R 2		SW	KG	IN	EH	
	Geslacht					
	Leeftijd					
	Opleiding					
	Functieverblijfsduur					
	Locatieverblijfsduur					
	Organisatieverblijfsduur					
	<i>Peoplemanagement:</i>					
	LM: HR-activiteiten					
	LM: Maatwerkafspraken					
	LM: Dagelijks functioneren					
	LM: Ontwikkeling					
	SM: Dagelijks functioneren					
	SM: Ontwikkeling					
N.B. β -coëfficiënten zijn gepresenteerd, Standard Error (SE) tussen haakjes; * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$. LM = lijnmanager; SM = senior medewerker; SW= samenwerken; KG= klantgerichtheid; IN= initiatief nemen; EH= efficiënt handelen.						
Publieke dienstverlening						
R 3a	Geslacht					
	Leeftijd					
	Opleiding					
	Functieverblijfsduur					

	Locatieverblijfsduur	.005 (.010)	-.184 (.010)	-.173 (.010)	-.108 (.013)
	Organisatieverblijfsduur	-.142 (.010)	.014 (.011)	-.050 (.011)	-.247 (.013)
	In-role gedrag (SW)	.538** (.168)			
	In-role gedrag (KG)		.425** (.151)		
	In-role gedrag (IN)			.403** (.132)	
	In-role gedrag (EH)				.096 (.081)
Snelheid (onderdeel publieke dienstverlening)					
R 3b	Geslacht	.192 (.430)	.218 (.435)	.207 (.430)	.205 (.412)
	Leeftijd	.152 (.021)	.095 (.021)	.128 (.020)	.189 (.020)
	Opleiding	-.004 (.048)	-.033 (.044)	-.027 (.044)	-.041 (.043)
	Funcatieverblijfsduur	.057 (.021)	.053 (.021)	.056 (.021)	.074 (.020)
	Locatieverblijfsduur	-.086 (.022)	-.088 (.022)	-.080 (.022)	-.079 (.021)
	Organisatieverblijfsduur	-.199 (.022)	-.137 (.024)	-.167 (.023)	-.195 (.021)
	In-role gedrag (SW)	-.065 (.379)			
	In-role gedrag (KG)		.083 (.324)		
	In-role gedrag (IN)			.041 (.283)	
	In-role gedrag (EH)				.248* (.132)

N.B. β -coëfficiënten zijn gepresenteerd, Standard Error (SE) tussen haakjes; * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$.

LM = lijnmanager; SM = senior medewerker; SW= samenwerken; KG= klantgerichtheid; IN= initiatief nemen; EH= efficiënt handelen.

Tabel 2. Resultaten regressieanalyses op publieke dienstverlening, snelheid en in-role gedrag.



Figuur 2. Resultaten van het conceptueel model.

Conclusie

In deze studie is de bijdrage van peoplemanagement aan in-role gedrag, en uiteindelijk aan publieke dienstverlening van medewerkers onderzocht en bevestigd bij het KCC van de gemeente Rotterdam.

De resultaten tonen allereerst aan dat zowel peoplemanagement door lijnmanagers als senior medewerkers bijdraagt aan het realiseren van in-role gedrag door medewerkers. Door als lijnmanager medewerkers te ondersteunen in hun dagelijks functioneren en door HR-activiteiten toe te passen gericht op de ondersteuning van medewerkers, kan de klantgerichtheid en het efficiënt handelen van medewerkers worden vergroot. Om medewerkers beter te laten samenwerken, is ook de ondersteuning in het dagelijks functioneren door de senior medewerker van belang. In deze studie is aangetoond dat dit in-role gedrag vervolgens belangrijk is voor het realiseren van publieke dienstverlening door medewerkers.

Ten tweede blijkt dat de bijdrage van peoplemanagement door de lijnmanager en senior medewerker verschilt. Senior medewerkers van het KCC leveren met hun ondersteuning in het dagelijks functioneren van medewerkers een belangrijke bijdrage aan publieke dienstverlening, zowel in termen van klanttevredenheid als snelheid. De ondersteuning in het dagelijks functioneren vanuit de lijnmanager zorgt enkel voor een verbetering in snelheid. Een verklaring voor deze uitkomst kan worden gevonden in het feit dat de senior medewerker dagelijks werkt met de medewerkers. De lijnmanager is daarentegen niet op de werkvloer aanwezig en staat dus verder van de medewerker af. Alhoewel de lijnmanager de leidinggevende is van de medewerkers en meer contact heeft met de HR-adviseurs, toont de uitkomst van deze studie dat de ondersteuning die senior medewerkers bieden in het dagelijks functioneren van medewerkers cruciaal is. Dit impliceert dat het belangrijk is dat de leidinggevende dichtbij de medewerker staat. Deze uitkomst vormt een aandachtspunt voor de praktijk en maakt het belang duidelijk om naast lijnmanagers ook senior medewerkers te betrekken in leiderschapsprogramma's, waar dit nu lang niet altijd het geval is. Verder tonen de resultaten, tegengesteld aan de verwachting, dat een hogere mate van ondersteuning in het dagelijks functioneren vanuit de lijnmanager bijdraagt aan een lagere mate van klanttevredenheid. Een mogelijke verklaring voor deze onverwachte uitkomst is dat de lijnmanager die op afstand werkt, enkel belangstelling toont en informeert of een medewerker het werk goed aan kan bij medewerkers met wie het minder goed gaat in hun werk en al minder presteren. Mogelijk is er sprake van een meer directere sturing en ondersteuning vanuit de lijnmanager (bijv. na een reorganisatie), omdat de dienstverlening nog niet op het gewenste niveau is.

Ten derde toont deze studie een aantal onverwachte uitkomsten met betrekking tot de relatie tussen peoplemanagement en publieke dienstverlening. Zo blijkt dat ondersteuning door maatwerkafspraken naast een positieve bijdrage aan de klanttevredenheid ook een negatieve bijdrage levert aan de snelheid. Dit is lijn met de bevindingen van Vermeeren (2014) die in eerder onderzoek een trade-off tussen snelheid en tevredenheid vond. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat individuele afspraken met medewerkers over werktijden of opleidingsmogelijkheden vertragend kunnen werken. Verder tonen de resultaten dat de ondersteuning vanuit de senior medewerker in ontwikkeling een lagere klanttevredenheid oplevert. Hiervoor zijn twee mogelijke verklaringen te benoemen. De kennelijke noodzaak tot het volgen van een opleiding kan er op wijzen dat medewerkers momenteel nog onvoldoende presteren. En als medewerkers een opleiding mogen volgen dan heeft dat niet direct, maar pas op langere termijn, een effect op hun publieke dienstverlening.

Een vierde belangrijke bevinding in deze studie is dat medewerkers zich minder ondersteund voelden in hun dagelijks functioneren en ontwikkeling, naarmate zij langer op een locatie werkzaam waren. Een mogelijke verklaring voor dit resultaat is dat lijnmanagers en senior medewerkers een bepaalde mate van vanzelfsprekendheid ontwikkelen ten aanzien van het werk dat medewerkers uitvoeren. Het is belangrijk om waardering en belangstelling te blijven tonen voor het werk van medewerkers en hen te ondersteunen in hun ontwikkeling om de dienstverlening op peil te houden.

Praktische implicaties

De uitkomsten van deze studie tonen het belang van peoplemanagement en hebben een aantal belangrijke praktische implicaties. Het ondersteunen van medewerkers door middel van peoplemanagement-activiteiten is belangrijk om hen goed te laten presteren. Cruciaal is de ondersteuning in het dagelijks functioneren van medewerker vanuit de senior medewerker. Specifiek dienen lijnmanagers en senior medewerkers alert te zijn op het blijven ondersteunen van medewerkers die al langere tijd op eenzelfde locatie werkzaam zijn. Of beleid te ontwikkelen om regelmatig van werklocatie te wisselen. Vanuit de organisatie vereist dit dat de personen die verantwoordelijk zijn voor de ondersteuning van medewerkers in voldoende mate worden gefaciliteerd. Indien meerdere personen peoplemanagement-activiteiten toepassen, zijn roluidelijkheid en taakverdeling belangrijke aandachtspunten. Alhoewel senior medewerkers bij het KCC wel leidinggevende taken moeten uitoefenen, hebben zij geen hiërarchische bevoegdheid. Wanneer je deze leidinggevende taken formaliseert, gaat meer aandacht uit naar de ondersteuning die senior medewerkers bieden. Zo wordt het mogelijk om hier als lijnmanager en senior medewerker afspraken over te maken en beter op te sturen. Ook

biedt het ontwikkelmogelijkheden voor senior medewerkers waardoor de functie aantrekkelijker wordt. Waar de stap van medewerker naar lijnmanager erg groot is, is de stap naar senior medewerker sneller gemaakt. Dit verbetert het loopbaanperspectief van medewerkers.

Vervolgonderzoek

Voor vervolgonderzoek zou het interessant zijn om het effect van locatieverblijftijd en functieverblijftijd op de relatie tussen peoplemanagement, in-role gedrag en publieke dienstverlening uitgebreider te onderzoeken. Interessante vraag is of het negatieve effect van een lange locatieverblijftijd ook bij andere organisaties aanwezig is. Meer inzicht in het effect van locatieverblijftijd of functieverblijftijd kan het vinden van een optimale doorstroom binnen een organisatie een belangrijke impuls geven. Veel organisaties hebben op dit moment moeite om medewerkers in beweging te krijgen. Als kan worden aangetoond dat een lange verblijftijd op een functie of op een locatie een negatief effect heeft op de prestaties van een medewerker helpt dit mogelijk om het stimuleren van doorstroom hoger op de agenda te krijgen. Daarnaast is het van belang om nader te onderzoeken hoe bijvoorbeeld leeftijd, functie-, locatie- en organisatieverblijftijd met elkaar interacteren. Evident is dat deze variabelen samenhangen en mogelijk liggen de verbanden hierdoor complexer dan onze analyse kan laten zien.

Vervolgonderzoek is tevens gewenst om inzicht te krijgen in hoeverre de positieve relaties tussen peoplemanagement, in-role gedrag en publieke dienstverlening en de onverwachte resultaten in deze studie ook gelden in andere publieke contexten. Daarbij is het specifiek relevant om het onderzoek uit te voeren met een meer heterogene populatie. Bij het KCC is ongeveer negentig procent vrouw en wellicht dat de ondersteuning door het tonen van waardering en belangstelling en het maken van maatwerkafspraken in verschillende mate van belang zijn voor mannen. Ook wordt aangeraden om in vervolgstudies publieke dienstverlening te meten door middel van gebruikers/klantpercepties. De huidige meting via percepties van medewerkers door middel van zelfrapportages is natuurlijk een nadeel. Daarom is het belangrijk om te toetsen of dezelfde verbanden worden aangetoond wanneer publieke dienstverlening op een andere manier wordt gemeten.

Verder is het interessant om in toekomstig onderzoek te bestuderen of in andere organisaties ook een soortgelijke rol voor senior medewerkers of coördinatoren is weggelegd. Mede in het licht van de tendens naar steeds minder managers en een grotere span of control per manager. Wanneer er sprake is van een soortgelijke functie is het interessant om te onderzoeken of deze doelgroep voldoende aandacht krijgt en ondersteund wordt vanuit de organisatie. Dit alles om ervoor te zorgen dat

medewerkers voldoende ondersteuning ervaren in hun werk. Want deze ondersteuning leidt tot in-role gedrag van medewerkers en daarmee tot een verbetering in de dienstverlening.

SAMENVATTING

Zowel in de wetenschappelijke literatuur als in de praktijk is er aandacht voor de relatie tussen HRM en prestaties. Waar eerder onderzoek vooral is uitgevoerd in de private sector, is deze relatie in de publieke sector in veel beperktere mate onderzocht. De studie waarover in dit artikel wordt gerapporteerd is uitgevoerd bij het Klant Contact Centrum (KCC) van de gemeente Rotterdam. Onderzocht is in hoeverre peoplemanagement bijdraagt aan in-role gedrag van medewerkers en daarmee aan hun publieke dienstverlening. We bestuderen peoplemanagement (de toepassing van HR-activiteiten en leiderschapsgedrag) door zowel lijnmanagers als coördinatoren (in deze context: senior medewerkers) omdat bij het KCC, net als in verschillende andere organisaties, de leidinggevende taken over deze twee functionarissen zijn verdeeld. Waar lijnmanagers meer op afstand van de medewerkers leiding geven, ondersteunen senior medewerkers de medewerkers in hun dagelijks werk.

De resultaten van deze studie tonen dat zowel peoplemanagement door lijnmanagers als senior medewerkers in-role gedrag (klantgerichtheid, samenwerken, initiatief nemen, efficiënt handelen) van medewerkers bevordert en daarmee hun publieke dienstverlening. Peoplemanagement is dus belangrijk om het in-role gedrag van medewerkers te stimuleren en de kwaliteit van dienstverlening te verbeteren. Tevens blijkt dat de bijdrage van peoplemanagement door lijnmanagers en senior medewerkers verschilt en zijn een aantal onverwachte uitkomsten gevonden met betrekking tot de relatie tussen peoplemanagement en publieke dienstverlening die aanknopingspunten bieden voor vervolgonderzoek. Verder tonen de resultaten dat vooral de ondersteuning van senior medewerkers in het dagelijks functioneren van medewerkers cruciaal is voor een goede dienstverlening aan burgers. Deze uitkomst maakt duidelijk dat er in praktijk niet alleen aandacht nodig is voor leiderschapontwikkeling van lijnmanagers, maar ook van senior medewerkers om dienstverlening te verbeteren.

SUMMARY

In both theory and practice, there is attention for the relationship between HRM and performance. However, up until now most studies have been conducted in the private sector; public sector studies are scarce. This study is conducted at the Customer Service Centre of the Dutch municipality of Rotterdam. We examined to what extent people management contributes to employees' in-role behavior and their public service performance. We focus on people management as this concept captures HRM implementation and leadership behavior by managers. We studied people management by both line managers and coordinators because both actors have managerial tasks; the line manager is the formal supervisor, and the coordinator is responsible for the day-to-day support of employees. The results of this study provide insight into the relationship between people management and performance in a specific public sector setting. Our findings can contribute to the effectiveness of strategic HR activities and leadership in local government.

The results of our study show that people management by line managers and coordinators contributes to employees' in-role behavior and their public service performance. An important implication is that to improve customer service, attention is needed for leadership development of both line managers and coordinators.

Literatuur

- Andrews, R. & Boyne, G.A. (2010). Capacity, leadership, and organizational performance: Testing the black box model of public management. *Public Administration Review*, 70, 443-54.
- Andrews, R., Boyne, G. & Walker, R. (2006). Subjective and objective measures of organizational performance: An empirical investigation. In G. Boyne, K. Meier, L. O'Toole & R. Walker (Eds.), *Publieke dienstverlening: Perspectives on Measurement and Management* (pp. 14-34). Cambridge: Cambridge University Press.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York, NY: Wiley.
- Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203-221.
- Boxall, P., Purcell, J. & P. Wright. 2007. Human Resource Management: Scope, analysis and significance. In P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 1-16). Oxford: Oxford University Press.

- Boyne, G.A. (2002). Theme: Local Government: Concepts and Indicators of Local Authority Performance: An Evaluation of the Statutory Frameworks in England and Wales. *Public Money & Management*, 22, 17-24.
- De Weert, E. (2014). *Draagt peoplemanagement bij aan publieke dienstverlening?* Master thesis Utrecht University.
- Edgar, F. & Geare, A. (2009). Inside the “black box” and “HRM”. *International Journal of Manpower*, 30, 220-236.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Gilbert, C., De Winne, S. & Sels, L. (2013). Onder welke voorwaarden kan het en wat is het belang? Doeltreffend HRM door lijnmanagers. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 5-21.
- Hassan, S. & Hatmaker, D.M. (2014). Leadership and Performance of Public Employees: Effects of the Quality and Characteristics of Manager-Employee Relationships. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Advance online publication. doi:10.1093/jopart/muu002.
- Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J. & Baer, J.C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55, 1264-1294.
- Knies, E. (2012). *Meer waarde voor en door mensen. Een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement*. PhD thesis Utrecht University.
- Knies, E. & Leisink, P.L.M. (2014). Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24, 57-76.
- Knies, E., Leisink, P.L.M. & Kraus-Hoogveen, S.I. (2013), *People management and service performance in elderly homes*, paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Lake Buena Vista (Orlando), Florida: 9-13 August.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. 1999. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, 31-48.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: the relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- Nishii, L.H., Lepak, D.P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61, 503-545.
- Oldham, G., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46, 129-142.
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17, 3-20.
- Purcell, J., & Kinnie, N. (2007). HRM and business performance. In P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 533-551). Oxford: Oxford University Press.

- Rainey, H.G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D. & Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 21, 405-433.
- Vandenabeele, W.V., Leisink, P.L.M. & Knies, E. (2013). Public value creation and strategic human resource management: Public service motivation as a linking mechanism. In P.L.M. Leisink, P. Boselie, M. van Bottenburg & D.M. Hosking (Eds.), *Managing Social Issues: A Public Values Perspective*, Edward Elgar.
- Vermeeren, B. (2014). *HRM Implementation and performance in the public sector*. PhD thesis Erasmus University Rotterdam.
- Walker, R.M., Boyne, G.A. & Brewer, G.A. (2010). *Public Management and Performance: Research Directions*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2013). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. In D. Guest, J. Paauwe & P.M. Wright (Eds.), *HRM and performance: Advancements and challenges* (pp. 97-110). New York: Wiley.