

La motivación para el servicio público de los altos funcionarios españoles: medida y efectos

*Public Service Motivation of Spanish High Civil Servants.
Measurement and Effects*

Clara Riba y Xavier Ballart

Palabras clave

Compromiso con la organización

- Funcionarios
- Motivación
- Satisfacción en el trabajo
- Servicios públicos
- Valores

Key words

Organizational Commitment

- Civil Servant
- Motivation
- Job Satisfaction
- Public Services
- Values

Resumen

Este artículo presenta el concepto de motivación para el servicio público (MSP) en el contexto español y su posible utilidad como instrumento de gestión pública para evaluar si los empleados de los servicios públicos están motivados por valores públicos. En el artículo se analiza la relación entre MSP y dos de las principales actitudes, compromiso organizacional y satisfacción en el trabajo, que la literatura ha considerado consecuencias posibles de tener un elevado nivel de MSP. Los resultados muestran una relación positiva entre MSP y compromiso organizativo pero no entre MSP y satisfacción en el trabajo. Este tipo de investigación tiene un elevado grado de aplicabilidad en gestión de personal.

Abstract

This article presents the concept of public service motivation (PSM) in the Spanish context and its utility as a public management instrument to evaluate whether providers of public services are motivated by public values. The analysis checks the relation between PSM and two of the main attitudes, organizational commitment and job satisfaction, that the literature has considered likely consequences of having a high level of PSM. The results point to a positive relation between PSM and organizational commitment but not between PSM and job satisfaction. This type of research is highly applicable in the management of human resources.

Cómo citar

Riba, Clara y Ballart, Xavier (2016). «La motivación para el servicio público de los altos funcionarios españoles: medida y efectos». *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 154: 65-82. (<http://dx.doi.org/10.5477/cis/reis.154.65>)

La versión en inglés de este artículo puede consultarse en <http://reis.cis.es>

Clara Riba: Universitat Pompeu Fabra | clara.riba@upf.edu

Xavier Ballart: Universidad Autónoma de Barcelona | xavier.ballart@uab.cat

INTRODUCCIÓN

Desde la publicación de *The Motivational Bases of Public Service* (Perry y Wise, 1990) el concepto de motivación para el servicio público (MSP) ha recibido mucha atención (Rainey, 1982; Perry y Wise, 1990; Wright, 2001; Perry y Hondeghem, 2008; Perry, Hondeghem y Wise, 2010). La hipótesis formulada por Perry y Wise en el sentido de que la comprensión de la motivación permite a las organizaciones públicas ofrecer un servicio público mejor ha contribuido a reforzar el interés por la MSP. Hoy, muchos académicos y algunos directivos públicos investigan y utilizan la MSP como un instrumento para mejorar la selección del personal o el rendimiento individual y organizacional.

El término MSP surgió de los debates en torno a la ética del servicio público y sobre las diferencias en los motivos de compensación entre empleados públicos y privados (Rainey, 1982). En la actualidad existe una comunidad académica de investigadores que está de acuerdo en que la MSP es una forma de motivación que se fundamenta en un componente ético por el que individuos que proporcionan servicios públicos lo hacen guiados por el interés público y por una serie de valores públicos que comparten (Vandenabeele, 2008). En otras palabras, la MSP expresa una preferencia por «ayudar a los demás», «beneficiar a la sociedad» o «implicarse en un servicio público interesante» (Steijn, 2008). Estos motivos no se limitan al sector público sino que se extienden al tercer sector o al sector privado prestador de servicios públicos (Christensen y Wright, 2011) y están estrechamente relacionados con las ideas de altruismo o comportamiento prosocial.

Si bien existen estudios de MSP en países americanos, europeos y asiáticos, no los hay con datos españoles. Este caso tiene un interés específico por pertenecer a una cultura administrativa napoleónica que se fundamenta en valores que, de hecho, conectan

mejor con el concepto de servidor público y de MSP si se compara con otras culturas administrativas que no distinguen entre desarrollar una actividad profesional de servicio público y otras actividades, en el sector público o en el sector privado.

La principal contribución académica de este estudio consiste en confirmar si existe una relación positiva entre tener elevados niveles de MSP y un mayor nivel de compromiso con la organización pública entre empleados públicos de la administración central. También se pretende confirmar si existe una relación positiva entre tener altos niveles de MSP y una mayor satisfacción con el trabajo. La mayoría de los estudios (Pandey y Stazyk, 2008) han encontrado relaciones positivas entre MSP y estas dos actitudes, si bien la evidencia empírica no es del todo concluyente. Nuestra hipótesis es que esta relación tiene más sentido para el compromiso que para la satisfacción en el trabajo en la medida que el compromiso se fundamenta en motivos racionales de intercambio entre el empleado y la organización mientras que la satisfacción depende de la experiencia concreta del empleado en su puesto de trabajo (Taylor, 2007). De la misma manera que hay una conexión entre modelo administrativo y valores en los que se sustenta la MSP, es posible que la orientación legalista y a menudo burocrática del modelo administrativo español no facilite que la experiencia concreta del empleado con elevada MSP sea satisfactoria, de manera que vean frustrados algunos de los motivos que les llevaron a optar por el servicio público.

MARCO TEÓRICO

¿Qué se entiende por Motivación para el Servicio Público y cómo se mide?

El concepto de MSP apareció a principios de los años noventa a partir de la constatación por investigadores norteamericanos de que los empleados de servicios públicos

podían comportarse de manera distinta a las personas que trabajaban en el sector privado. Estos estudios se centraban en una mentalidad particular que llevaría a estas personas a tener preferencia por un puesto de trabajo en un servicio público y a sentir el deseo de ser útil a la sociedad (Lewis y Frank, 2002).

La motivación de los empleados públicos es compleja e incluye una combinación de factores, algunos relacionados con «características intrínsecas» del trabajo y otros relacionados con elementos «extrínsecos», como las políticas que se aplican a los empleados públicos (Rainey, 2009). Una de las características extrínsecas que resultan más atractivas del trabajo en el sector público es la seguridad en el trabajo. Sin embargo, entre los empleados de servicios públicos algunos mostrarían elevados niveles de MSP, algo relacionado con las características intrínsecas del trabajo y que se podría resumir como la intención de «hacer el bien a los demás y contribuir al bienestar de la sociedad» (Perry y Hondeghem, 2008). De hecho, los motivos cubiertos por la MSP no son exclusivos de los empleados públicos sino que también pueden encontrarse, incluso en mayor medida, en empleados de organizaciones del tercer sector o del sector privado que prestan servicios públicos, de ahí que el concepto se refiera al «servicio» y no al «sector» público (Christensen y Wright, 2011; Ritz y Brewer, 2013).

Ideas próximas a la de MSP están presentes en teorías sobre el «altruismo» o el «comportamiento prosocial» que vendrían a afirmar que algunos individuos buscan trabajos que tengan un impacto social. En el mismo sentido, ya existían conceptos similares en la literatura de la gestión pública como, por ejemplo, la noción de «ética del bien común» propia de los países francófonos o la noción de un «ethos» del servicio público que se utiliza en el contexto británico (Vandenabeele, 2008).

La definición de referencia es de Perry y Wise (1990: 368): «la predisposición de un individuo a reaccionar a motivos vinculados principal o únicamente con instituciones y organizaciones públicas». Esta predisposición permitiría identificar a aquellas personas con un mayor compromiso susceptibles de obtener unos mejores resultados en su trabajo. Tras el artículo fundacional de Perry y Wise otros autores entraron en el debate sobre los motivos que inducen a un individuo a orientar su carrera profesional hacia los servicios públicos (Brewer y Selden, 1998; Rainey y Steinbauer, 1999; Vandenabeele, 2007). Entre estos autores, algunos se centran en los valores más que en los individuos como, por ejemplo, Vandenabeele (2007: 547), quien define la MSP en base a «creencias, valores, actitudes que superan el interés personal o el de una organización para tener en cuenta el interés de una entidad política más amplia y que inducen una determinada conducta».

De acuerdo con la conceptualización original de Perry y Wise (1990), la MSP refleja tres tipos de motivos: motivos racionales cuando un individuo está interesado en determinados servicios públicos porque se identifica con sus objetivos; motivos normativos cuando un individuo cree en el interés público, lo que incluye un sentimiento cívico y de lealtad hacia las instituciones de gobierno; y motivos afectivos que se caracterizan por el deseo de ayudar a otras personas.

Respecto a la medida de la MSP, Perry propuso en 1996 un constructo de 24 ítems estructurados en cuatro dimensiones (Perry, 1996). La forma de proceder de este investigador consistió en analizar un conjunto más amplio de dimensiones que fue revisando y verificando empíricamente hasta quedarse con cuatro dimensiones que, si bien están relacionadas, miden aspectos relativamente distintos de la MSP: la atracción por la política y por la elaboración de políticas públicas; el compromiso con el interés público; la compasión y el sacrificio personal.

Recientemente un grupo de doce investigadores procedentes de otros tantos países ha propuesto una escala de 4 dimensiones y 16 ítems que parte de la medida de Perry y modifica algunas dimensiones. Kim *et al.* (2013) conciben la MSP como un constructo basado en la idea de sacrificio personal «representando los orígenes prosociales y de altruismo de la MSP» y otras tres dimensiones que denominan «atracción a la participación pública», «compromiso con valores públicos» y «compasión». Junto con estas medidas multidimensionales, investigaciones previas han utilizado otras medidas, desde un solo ítem con una pregunta directa hasta una medida unidimensional que utiliza cinco ítems tomados de los 40 iniciales de Perry (Wright, Christensen y Pandey, 2013). Algunos investigadores han justificado una escala más corta o un constructo de tres dimensiones en base a consideraciones prácticas en la medida que consideran que 24 ítems son demasiados para su inclusión en un típico cuestionario para servidores públicos (Coursey y Pandey, 2007).

Aunque la MSP se considera un constructo con propiedades homogéneas y amplia aplicabilidad, cuando la medida propuesta por Perry (1996) fue utilizada por investigadores europeos y asiáticos, una de sus primeras preocupaciones fue en qué medida las dimensiones de la MSP tendrían un sentido distinto en un entorno cultural distinto del norteamericano. De hecho, Norris (2003) ya señaló que en los países asiáticos y en algunos países anglosajones la idea de «ayudar a los demás» no se relaciona con trabajar para el sector público.

La medida de la MSP y el modelo administrativo español

En la medida que la MSP supone comprender y explicar las creencias de los empleados públicos y este artículo se plantea analizar las actitudes resultantes de estas creencias, tiene sentido preguntarse por las diferencias

culturales entre los contextos administrativos en los que se aplica esta medida. Más concretamente, la literatura suele diferenciar entre un contexto administrativo legalista-burocrático tradicional y un contexto de tipo gerencial en el que bajo la etiqueta de la «nueva gestión pública» u otras similares se ha adoptado un programa que aleja a las administraciones públicas del modelo burocrático tradicional.

En el caso español, si bien no existe un único orden institucional administrativo y, como ha señalado la literatura, distintas partes del sector público pueden acumular lógicas diversas (Parrado, 2008), el modelo dominante se corresponde con el modelo napoleónico característico de los países del sur de Europa (Peters, 2008). Esto no es un problema sino una ventaja para el estudio de la MSP y sus posibles efectos, ya que los valores, principios y marcos de referencia que proporciona la cultura administrativa tradicional conectan mejor con el concepto de la MSP que con los que emergen de las reformas propias de la nueva gestión pública. En este sentido, la MSP capta la medida en que el empleado público activa motivos que están presentes en la lógica del sector público tradicional. Y en sentido contrario, la tendencia hacia la gerencialización y la privatización contribuye a transformar los altos funcionarios públicos en gestores y gerentes, sustituyendo progresivamente su identidad de «servidores públicos».

Otra cuestión distinta es que, en la medida en que el concepto de MSP apareció en Estados Unidos, su conceptualización pueda estar afectada por valores, prácticas y formas de entender el Estado propias de aquel país. Si bien partimos de la idea de que todos los que trabajan para los servicios públicos pueden tener motivos parecidos a pesar de las diferencias culturales, podría tener sentido ajustar las dimensiones y los ítems concretos que se utilizan para medir la MSP en distintos contextos. Si bien la mayoría de estudios no se plantean esta cuestión, algu-

nos investigadores de países de Europa continental han intentado contextualizar la medida de MSP creando una nueva dimensión que capture los valores dominantes en el régimen de servicio público propio del país (Vandenabeele, 2008; Hansen, 2009; Girauque *et al.*, 2011).

Los efectos de tener elevados niveles de MSP en el trabajo

Uno de los principales motivos de estudiar la MSP es descubrir la medida en que influye en el comportamiento individual y hasta qué punto puede mejorar el rendimiento de una organización. En este sentido, la MSP se ha relacionado con una amplia gama de actitudes y comportamientos, algunos relacionados con el trabajo y otros con lo que se podría considerar un comportamiento de «buen ciudadano» como, por ejemplo, participar en política, dar sangre o dedicar tiempo personal a causas sociales (Brewer, 2008).

Entre los comportamientos relacionados con el trabajo, uno de los más importantes sería tener un elevado nivel de rendimiento individual u otras actitudes que pueden estar relacionadas con un elevado rendimiento, como optar por un puesto de trabajo con impacto social, tener un elevado nivel de implicación con la organización para la que se trabaja o mostrar un elevado nivel de satisfacción en el trabajo.

Los artículos de revisión de la relación entre MSP y rendimiento (Brewer, 2008, 2010) muestran evidencias no concluyentes. Dos estudios de finales de los noventa muestran que la MSP tiene influencia en el rendimiento individual (Naff y Crum, 1999; Lewis y Frank, 2002), pero otro estudio encontró resultados contradictorios (Alonso y Lewis, 2001). Estudios posteriores han encontrado relaciones significativas entre PSM y rendimiento (Bright, 2007; Leisink y Steijn, 2008; Vandenabeele, 2009). A la vista de estos resultados, Brewer sugirió centrar la investigación no tanto en rendimiento, que por otra

parte plantea problemas de medición, como en otros factores que puedan actuar como antecedentes de aquel, como el compromiso y la satisfacción.

La relación entre motivación y compromiso organizativo

El compromiso organizativo se define como «la fuerza de la identificación y de la implicación de un individuo con una determinada organización» (Allen y Meyer, 1990: 2). Ya en 1977, Crewson señaló que la preferencia por el servicio público sobre el beneficio económico debería llevar a un mayor compromiso organizativo de los empleados públicos. Posteriormente, Perry y Wise (1990) propusieron que la MSP estaba positivamente relacionada con el compromiso organizativo.

A nivel empírico, Camilleri (2006) estudió esta relación con datos de Malta y concluyó que la MSP reforzaba el compromiso organizativo y en particular el compromiso afectivo. Cerase y Farinella (2006), trabajando con datos italianos, también encontraron una correlación entre MSP y la intención de un individuo de permanecer en una organización. Dado que este resultado podía estar vinculado a razones instrumentales o prácticas, estos autores se centraron en el compromiso afectivo y encontraron una correlación aún más elevada con MSP. Por su parte, Castaing (2006), con datos de Francia, también encontró una correlación elevada entre estos dos mismos factores, pero interpretó que la MSP es un antecedente del compromiso organizativo, al revés que Camilleri. En la literatura más reciente, la mayor parte de los autores consideran que el compromiso organizativo es un resultado de la MSP en las organizaciones públicas, si bien se ha abierto una nueva línea de investigación que analiza tanto el compromiso como la satisfacción en el trabajo como variables mediadoras entre la MSP y el rendimiento individual o colectivo (Vandenabeele, 2007, 2009).

Siguiendo un argumento de Taylor (2007) entendemos que los motivos racionales tienen un efecto mayor en el compromiso organizativo. Esto es, los empleados públicos con altos niveles de MSP ofrecen su compromiso a cambio de que la organización cumpla su parte y persiga el interés público. La MSP tendría, por tanto, impacto en el compromiso organizativo cuando el sistema de valores del individuo y de la organización son coherentes y los dos quieren servir al interés público. De ahí nuestra hipótesis:

H1: Los empleados públicos con un elevado nivel de MSP tendrán un nivel más elevado de compromiso organizacional.

La relación entre motivación y satisfacción en el trabajo

A diferencia del compromiso que refleja la identificación con la organización, en particular respecto a valores y objetivos, la satisfacción en el trabajo se centra en la respuesta de los empleados a su experiencia en el trabajo. Si bien existen tantas definiciones de satisfacción en el trabajo como facetas del entorno en el que se desarrolla el trabajo (Scarpello y Campbell, 1983), la literatura de la psicología organizacional se ha centrado en aspectos concretos, como el trabajo en sí mismo, la retribución, la promoción, la supervisión y los compañeros (Wanous y Lawler, 1972). De acuerdo con esta literatura, la satisfacción en el trabajo sería un estado emocional positivo que resulta de la evaluación que hacen los trabajadores de su trabajo en el momento actual. Los trabajadores que tienen niveles más altos de satisfacción serían aquellos que han desarrollado una mejor adaptación psicológica entre sus necesidades personales y las características de su trabajo (Kristoff, 1996).

La relación positiva entre MSP y satisfacción en el trabajo ha sido empíricamente analizada en varios estudios (Pandey y Stazyk, 2008). En su estudio de los «whistle-

blowers», soplones que se implican en actividades de denuncia motivadas por su preocupación por el interés público, Brewer y Selden (1998) encontraron que tenían niveles más altos de satisfacción. Otros autores que encontraron correlaciones entre MSP y la satisfacción fueron Naff y Crum (1999) y Norris (2003), para quien todos los empleados buscan mejores recompensas económicas y mejores condiciones de trabajo. Pero los empleados públicos estarían particularmente satisfechos cuando su trabajo ayuda a otros individuos o contribuye al bien de la sociedad. Por su lado, Kim (2005) muestra cómo MSP y satisfacción en el trabajo mejoran el rendimiento organizativo, mientras que Steijn (2008) y Cesare y Farinella (2006) también encuentran correlaciones entre MSP y satisfacción.

Dado que la mayor parte de los estudios indican que la satisfacción está positivamente correlacionada con MSP y que, de acuerdo con el argumento de Taylor (2007), la satisfacción debería estar relacionada con motivos normativos, afectivos y con el deseo de ayudar, nuestra segunda hipótesis es:

H2: Los empleados públicos con un elevado nivel de MSP tendrán un nivel más elevado de satisfacción en el trabajo.

MÉTODOS Y DATOS

Esta investigación se fundamenta en una encuesta a una muestra de altos funcionarios de la Administración General del Estado realizada con otras finalidades en el año 2009. Las personas que respondieron a la encuesta ocupaban puestos de trabajo con niveles entre 25 y 30. El hecho de que la muestra se limitara a los más altos funcionarios del sistema no debería suponer ningún problema salvo en la imposibilidad de generalizar los resultados al resto de funcionarios públicos. La muestra tampoco permite interpretar los resultados en función de los cuerpos a los que

pertenecen los altos funcionarios encuestados. La encuesta priorizaba el tipo de organismo (ministerios u otro tipo de organismo), lo que tiene sentido desde la perspectiva de la MSP, ya que podría interpretarse que los altos funcionarios que trabajan en organismos no ministeriales podrían asumir una identidad organizativa diferenciada y más próxima a la propuesta por las reformas de tipo gerencialista.

Dado que no era posible tener acceso a una lista con todos los individuos que forman parte de la población se definieron dos estratos: la mitad de la muestra se hizo corresponder con ministerios y la otra mitad con otros organismos (organismos autónomos, entidades de la seguridad social, agencias y empresas). En total se contactó con 54 unidades organizativas seleccionadas aleatoriamente, incluyendo todos los ministerios que había en aquel momento y 37 organismos, entre los que figuran el INSS, el Servicio Público de Empleo Estatal, el IMSERSO, Correos, la DGT, el CIEMAT, el INE y la Agencia Española de Seguridad Alimentaria, entre otros. El cuestionario se administró de forma personalizada a través de un grupo de siete estudiantes graduadas coordinadas por un

encuestador profesional. En cada organismo una persona facilitó la selección y los contactos. La muestra final tuvo un tamaño de 423 individuos. El número inicial superó al previsto inicialmente (400) por la posibilidad de recuperar algunas entrevistas que no se pudieron hacer de entrada. Las características de la muestra final se presentan en la tabla 1.

La medida de la MSP

Con el objeto de medir la MSP se utilizaron 10 de los ítems que incluía la encuesta y que permitían fundamentar la medición sobre la base del modelo de Perry (1996). Si bien el cuestionario de la encuesta utilizada no incluye los 24 ítems de la escala original, el número de ítems disponibles permite un modelo tridimensional que se somete a un análisis confirmatorio. La mayoría de los estudios utilizan menos ítems y en muchas ocasiones modelos unidimensionales de 4, 5 o 6 ítems.

Los datos disponibles no presentan ninguna limitación en lo que respecta a las dimensiones «atracción por la política» y «compromiso con el interés público». La única especificidad en relación con la prime-

TABLA 1. Características de la muestra (%) (N = 423)

Organización*	Nivel*	Género*	Edad	Antigüedad	Formación
Ministerios 44,4	>27 34,4 (39,9)	Hombres 43,2 (48,2)	<40 18,2	<15 23,0	Derecho 30,2
Otros ** 55,6	=<27 62,2 (60,1)	Mujeres 56,8 (51,7)	40-55 61,4	15-30 52,5	Ciencias Sociales 22,9
	No informa- dos 3,4		>55 20,4	>30 24,5	Ciencias e ingenierías 22,5
					Humanidades 18,6
					Otra 5,8

*Criterios utilizados por la muestra. En paréntesis, datos aproximados para la población, *Registro Central de Personal 2009*.

**Incluye organismos autónomos, agencias y empresas.

ra dimensión es que el cuestionario no incluía una traducción literal del ítem «Politics is a dirty word», ya que se entendió que esta expresión resultaría chocante en el contexto de una encuesta a administradores públicos españoles. En su lugar se utilizó la expresión «La política es necesaria para el bienestar de la sociedad» que, a diferencia del ítem en inglés usado por Perry (1996), presenta una asociación positiva y no negativa con la atracción por la política. Dado que la encuesta solo incluía dos ítems para la dimensión «compasión» y un ítem para la dimensión «sacrificio personal», se optó por integrar un

tercer ítem presente en el cuestionario («Me preocupa el bienestar de los ciudadanos más desfavorecidos») en la dimensión «compasión» y se combinó el único ítem existente de la dimensión de «sacrificio personal» con los otros tres ítems de la dimensión del «compromiso con el interés público». Esta combinación de dimensiones es una posibilidad que ya mencionó Perry en 1996 y estudios posteriores han confirmado (Vandenabeele, 2008) en base a que las dos dimensiones están altamente correlacionadas, los modelos con tres o cuatro dimensiones tienen medidas similares de bondad

TABLA 2. Ítems incluidos en la medida de MSP y equivalencia con los ítems de Perry

Dimensión MSP	Perry 1996	Ítems en inglés	P #	Ítems en castellano
Atracción por la política	MSP 11	Politics is a dirty word (rev)	P1	La política es necesaria para el bienestar de la sociedad
	MSP 27	The give and take of public policy making doesn't appeal to me (rev)	P2	El «toma y daca» de la negociación de las actuaciones públicas no me atrae
	MSP 31	I do not care much for politicians (rev)	P3	No me interesan mucho ni los políticos ni la política
Compromiso con el interés público	MSP 30	Meaningful public service is very important to me	P4	Para mí es muy importante que el servicio público tenga un verdadero impacto en la sociedad
	MSP 39	I consider public service my civic duty	P5	El servicio público va más allá de ser funcionario, es un deber cívico
	MSP 3	Most social programs are too vital to do without	P9	Las políticas sociales son demasiado importantes como para prescindir de ellas
Sacrificio personal	MSP 12	Serving citizens would give me a good feeling even if no one paid me for it	P6	Hacer algo por la sociedad me realiza independientemente de si me pagan por ello
Compasión	MSP 2	I am rarely moved by the plight of the underprivileged (rev)	P7	Me conmueve ser testigo de las necesidades de los socialmente menos favorecidos
	MSP 10	I seldom think about the welfare of people whom I don't know personally (rev)	P8	Me preocupa el bienestar de la gente a la que no conozco
			P37	Me preocupa el bienestar de los ciudadanos más desfavorecidos

de ajuste e incluso que el modelo con tres dimensiones se ajusta mejor a las tres dimensiones psicológicas de los motivos racionales (atracción a la política y las políticas), normativos (compromiso con el interés público) y afectivos (compasión) que están en la base del concepto de MSP.

Al plantear el análisis, los autores se preguntaron si era mejor añadir una nueva dimensión que incluyera valores representativos del sector público español con el objeto de contextualizar la medida de MSP siguiendo la estrategia de algunos estudios previos (Vandenabeele, 2008; Hansen, 2009 y Girauque *et al.*, 2011). Sin embargo, los resultados de las pruebas para medir la MSP con un modelo que añadía una dimensión suplementaria utilizando para ello preguntas del cuestionario sobre valores no eran muy diferentes a los resultados de estimar el modelo sin esta dimensión suplementaria, por lo que se rechazó esta estrategia para este estudio. Los ítems finalmente utilizados se presentan en la tabla 2 junto con los ítems originales de la escala de Perry.

La medida del compromiso organizativo y de la satisfacción en el trabajo

Las dos variables dependientes de este estudio son el compromiso organizativo y la satisfacción en el trabajo. Existe una gran variedad de escalas para medir el compromiso organizativo (Fields, 2002), tanto en relación con el número de ítems como con los aspectos que miden. La mayoría se relaciona con las ideas de compromiso normativo y afectivo (Liou y Nihan, 1994; Balfour y Wechsler, 1996; Crewson, 1997; Allen y Meyer, 1997; Moon, 2000; Camilleri, 2006). En este estudio el compromiso organizativo se midió a partir de una escala de tres ítems que se fundamentan en las ideas de compromiso «normativo» y «afectivo» (Allen y Meyer, 1990) o «identificación» y «afiliación» en su adaptación de estas mismas ideas para el sector público (Balfour y Wechsler, 1996). Estos son:

«Me siento orgulloso cuando digo a la gente que trabajo para esta institución», «Me siento identificado con lo que esta institución representa» y «Me siento integrado en la organización y con la gente que en ella trabaja».

En el caso de la satisfacción, el objetivo era disponer de una medida de satisfacción general en relación con el trabajo. El cuestionario proporciona un único ítem («¿Cuál es el grado de satisfacción con el trabajo que realiza en su destino actual?»), por lo que no era posible aplicar ninguna otra medida. Según algunos estudios, una medida con un único ítem puede sobreestimar la satisfacción con el trabajo (Oshagbemi, 1999). Sin embargo, muchos otros estudios han mostrado que las medidas con una pregunta directa de un solo ítem pueden no solo ser fiables (Scarpello y Campbell, 1983; Nagy, 2002; Dolbier *et al.*, 2005), sino tener mayor validez dado que las medidas multi-ítem pueden ignorar algunos componentes importantes del trabajo para el encuestado (Scarpello y Campbell, 1983; Wanous y Lawler, 1972). La medida utilizada en este estudio es muy similar a la propuesta por Scarpello y Campbell, quienes en su revisión de medidas de la satisfacción en el trabajo encontraron que la mejor medida era un ítem con respuesta de cinco puntos en una escala Likert que simplemente pregunta de forma global en qué medida está satisfecho el individuo con su trabajo.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Para la medida de la MSP se utilizó el análisis factorial confirmatorio. Los modelos se estimaron con Lisrel utilizando el método DWLS y errores estándares robustos porque los datos no cumplían el supuesto de normalidad multivariante (Satorra y Bentler, 1994). La tabla 3 presenta los resultados de esta primera parte del análisis con la estimación del modelo con tres dimensiones.

TABLA 3. Resultados de la estimación de las dimensiones de MSP (N = 423)

	Lambda		R ²			
	Coefficiente	Error Est.				
F1 Atracción por la política y las políticas						
La política es necesaria para el bienestar de la sociedad	0,58***	0,21	0,38			
El «toma y daca» de la negociación de las actuaciones públicas me atrae	0,47***	0,17	0,16			
Me interesan mucho los políticos y la política	0,90***	0,27	0,67			
F2 Compromiso con el interés público						
Para mí es muy importante que el servicio público tenga un verdadero impacto en la sociedad	0,30*	0,17	0,21			
El servicio público va más allá de ser funcionario, es un deber cívico	0,43**	0,22	0,26			
Hacer algo por la sociedad me realiza independientemente de si me pagan por ello	0,71***	0,20	0,48			
Las políticas sociales son demasiado importantes como para prescindir de ellas	0,40	0,35	0,37			
F3 Compasión						
Me conmueve ser testigo de las necesidades de los socialmente menos favorecidos	0,66***	0,12	0,54			
Me preocupa el bienestar de la gente a la que no conozco	0,63***	0,10	0,60			
Me preocupa el bienestar de los ciudadanos más desfavorecidos	0,27*	0,15	0,09			
Fiabilidad de las escalas						
	F1	F2	F3			
Cronbach's Alfa	0,61	0,65	0,62			
Correlaciones entre los factores						
	Correlación	Error Est.				
Correlación (F1, F2)	0,10	0,29				
Correlación (F1, F3)	0,18	0,17				
Correlación (F2, F3)	0,88***	0,23				
Estadísticos de ajuste						
	<u>Chi-cuad. (GL)</u>	<u>RMSEA</u>	<u>GFI</u>	<u>CFI</u>	<u>NFI</u>	<u>AGFI</u>
	2,19 (32)	0,00	0,99	1,00	1,00	0,98

*** Significativo al nivel $\alpha < 0,01$; ** Significativo al nivel $\alpha < 0,05$; * Significativo al nivel $\alpha < 0,10$.

La primera parte de la tabla presenta los coeficientes lambda estandarizados, los errores estándar robustos y las R². Todos los parámetros excepto uno son significativos y tienen el signo previsto. Para cada factor existe por lo menos un indicador con un valor de lambda elevado (0,90 en el primero, 0,71 en el segundo y 0,66 en el tercero). En la medida en que son significativos y sus signos correctos confirman la validez de los

ítems como indicadores de las dimensiones. Las R² adoptan valores entre 0,17 y 0,67, lo que indica que no todos los ítems son indicadores igualmente fiables de las dimensiones latentes. La segunda parte muestra las alfas de Cronbach como medidas de fiabilidad de las dimensiones. Sus valores entre 0,61 y 0,65 son aceptables. La tercera parte muestra las correlaciones entre los factores estimados. La única correla-

ción importante y significativa es la existente entre las dimensiones segunda y tercera. Finalmente, la última parte de la tabla incluye los estadísticos de ajuste para los dos modelos, indicando en ambos casos un buen ajuste. El estadístico robusto Chi-cuadrado de Satorra y Bentler es muy bajo y por tanto no significativo, lo que indica que no existen diferencias entre el modelo teórico y los datos. El RMSEA, que según Coursey y Pandey (2007) es la mejor medida de ajuste absoluto, está muy próximo a cero, los GFI, CFI, NFI y AGFI tienen valores de 0,98 o más altos y los índices de modificación son bajos (el máximo es 2,36), indicando que no es necesario introducir modificaciones en el modelo. Cabe concluir, pues, que el modelo se ajusta a los datos.

La inexistencia de correlaciones significativas entre la primera dimensión de la MSP y las otras dos, así como la elevada correlación entre las dimensiones segunda y tercera, sugieren que no debe existir ningún factor de segundo orden que mida el concepto de PSM en su totalidad, ya que si bien es cierto que fácilmente podría obtenerse uno combinando las dimensiones de compromiso con el interés público y compasión, el constructo así obtenido tendría muy poca relación con la dimensión de atracción por la política y las políticas. Este resultado está en la misma línea que el que obtenía Perry (1996) en su modelo con 24 ítems, donde la correlación entre las dimensiones de compromiso con el interés público y compasión era mucho más elevada que entre la de atracción por la política y las dos mencionadas anteriormente. Por otra parte, la elevada correlación existente entre las dimensiones segunda y tercera sugiere que puedan combinarse en una única dimensión. A fin de comprobarlo, se han estimado dos versiones de este modelo alternativo: una incluyendo el ítem P37, que no estaba presente en el modelo de Perry (1996), y otra excluyéndolo. El resultado indica que ninguno de los dos modelos se ajusta bien a

los datos¹. Un análisis complementario de correlaciones entre los cuatro ítems de la segunda dimensión y los tres ítems de la tercera muestra correlaciones relativamente importantes de P6 con P7 y P8, con valores 0,49 y 0,46, respectivamente. Ello sugiere que quizás P6 (que es el único ítem disponible de la dimensión de sacrificio personal del modelo de Perry) está más relacionado con la tercera dimensión que con la segunda. Se ha estimado, pues, un tercer modelo alternativo incluyendo el ítem P6 en la tercera dimensión y no en la segunda. Tampoco en este caso el modelo teórico se ajusta correctamente a los datos². Por este motivo, y por coherencia con los resultados de la literatura, se ha decidido utilizar el modelo presentado en la tabla 3, que mide MSP a través de tres factores y se ajusta bien a los datos.

El análisis de las relaciones entre MSP y el compromiso organizativo y entre MSP y la satisfacción en el trabajo se presenta en las tablas 4 y 5. Para evitar los problemas de multicolinealidad derivados de la correlación entre las dimensiones segunda y tercera de la PSM se estimaron dos modelos independientes, usando como variables explicativas las dos primeras dimensiones en el modelo 1 y la primera y la tercera en el modelo 2.

Los resultados indican que las tres dimensiones de MSP son significativas en la predicción del compromiso organizativo y los signos de los coeficientes estimados son positivos, lo que vendría a confirmar nuestra primera hipótesis (H1) en el sentido de que a mayor atracción por la política y las políticas, a mayor compromiso con el interés público y a mayor compasión, mayor sería el compro-

¹ El estadístico robusto Chi-cuadrado de Satorra y Bentler toma valores 109,25 con 26,9 grados de libertad en la primera versión del modelo y 91,97 con 21,3 grados de libertad en la segunda, ambos valores son significativos al nivel $\alpha < 0,001$.

² El estadístico robusto Chi-cuadrado de Satorra y Bentler toma el valor 58,23 con 20,2 grados de libertad, siendo significativo al nivel $\alpha < 0,001$.

miso organizativo de los empleados públicos españoles. Estos resultados confirman los resultados de estudios previos que encontraron correlaciones significativas entre la MSP y distintas formas de compromiso organizativo en distintos países (Camilleri, 2006, para Malta; Castaing, 2006, para Francia; Cerase y Farinella, 2006, para Italia y Ritz, 2009, para Suiza).

Los valores de los coeficientes de las regresiones estandarizadas (coeficientes beta que no se muestran en la tabla) indican que tanto el compromiso con el interés público como la compasión tienen un mayor impacto en el compromiso organizativo que el interés por la política y las políticas. Por otra parte, para comparar los impactos de las dimensiones segunda y tercera nos guiamos por el valor del coeficiente de determinación (no se podían comparar directamente los coeficientes estandarizados por no haber sido estimados en un mismo modelo). El valor ligeramente más elevado del R^2 en el modelo 1 indica que el compromiso con el interés público incide más en el compromiso organizativo que la compasión.

En sentido contrario, los resultados que se presentan en la tabla 5 no confirman nuestra segunda hipótesis (H2) en el sentido de que los empleados públicos con un elevado nivel de MSP tienen un nivel más elevado de satisfacción en el trabajo. En los modelos de predicción de la satisfacción en el trabajo ninguna de las tres dimensiones de la MSP tiene un efecto significativo. Desde esta perspectiva, los resultados de este estudio no apoyan resultados que sí han encontrado algunos estudios (Naff y Crum, 1999; Kim, 2005; Cerase y Farinella, 2006; Steijn, 2008).

Las variables de control presentan los siguientes resultados. La edad tiene un efecto significativo y negativo tanto en el compromiso organizativo como en la satisfacción en el trabajo. En sentido contrario, los trabajadores públicos de mayor categoría (nivel superior a 27) tendrían un mayor nivel de compromiso y satisfacción en el trabajo. La variable es significativa y su coeficiente estimado tiene signo positivo en los cuatro modelos. Por último, los hombres tienen una mayor satisfacción en el trabajo que las mu-

TABLA 4. Efectos de MSP en el compromiso organizacional

	Modelo 1		Modelo 2	
	Coef.	Er. Est.	Coef.	Er. Est.
Constante	-1,711***	0,398	-1,345***	0,377
Motivación para el Servicio Público				
Atracción por la política y las políticas	0,149***	0,050	0,138***	0,051
Compromiso con el interés público	0,337***	0,061		
Compasión			0,242***	0,050
Variables de control				
Edad	-0,017***	0,005	-0,017***	0,005
Posee un doctorado	0,035	0,189	0,058	0,191
Ha realizado estudios en el extranjero	-0,183	0,158	-0,171	0,16
Nivel alto (superior a 27)	0,276***	0,091	0,283***	0,091
Hombre	0,134	0,087	0,134	0,088
Trabaja en un ministerio	-0,135	0,086	0,140	0,087
R cuadrado ajustado	0,143		0,128	
Número de observaciones	400		400	

*** Significativo al nivel $\alpha < 0,01$; ** Significativo al nivel $\alpha < 0,05$.

TABLA 5. Efectos de MSP en la satisfacción con el trabajo

	Modelo 1		Modelo 2	
	Coef.	Er. Est.	Coef.	Er. Est.
Constante	3,936***	0,403	4,086***	0,378
Motivación para el Servicio Público				
Atracción por la política y las políticas	0,070	0,051	0,078	0,051
Compromiso con el interés público	0,002	0,061		
Compasión			-0,031	0,050
VARIABLES DE CONTROL				
Edad	-0,015***	0,005	-0,015***	0,005
Posee un doctorado	-0,640	0,192	0,053	0,192
Ha realizado estudios en el extranjero	-0,191	0,16	-0,187	0,16
Nivel alto (superior a 27)	0,238***	0,092	0,245***	0,092
Hombre	0,187**	0,088	0,183**	0,088
Trabaja en un ministerio	0,027	0,087	0,140	0,087
R cuadrado ajustado	0,034		0,128	
Número de observaciones	404		400	

*** Significativo al nivel $\alpha < 0,01$; ** Significativo al nivel $\alpha < 0,05$.

jes, si bien no se observan diferencias en lo relativo al compromiso organizativo. Al comparar los coeficientes estandarizados (que no se muestran en la tabla), la variable que tiene un mayor impacto (negativo) es la edad, seguida del nivel profesional.

El primer resultado de esta investigación vendría a añadir un país más a un conjunto de análisis que ya había encontrado una relación entre MSP y el compromiso organizativo. En línea con la literatura internacional (Camilleri, 2006; Castaing, 2006; Cerase y Farinella, 2006; Taylor, 2007; Ritz, 2009) se puede interpretar que aquellos empleados públicos que ven satisfecha su especial motivación para el servicio público por el hecho de trabajar para una organización pública cuya misión y objetivos valoran tienen un impacto en su compromiso con la organización, lo que a su vez podría tener consecuencias positivas en su rendimiento. A partir de este resultado tiene mucho sentido para las organizaciones prestadoras de servicios públicos reclutar a personas con un elevado nivel de MSP, ya que con ello es probable que consigan tener un personal con un

mayor nivel de implicación en las finalidades de la organización, en su trabajo diario y en los proyectos que se propongan.

En la medida que los empleados públicos con elevados niveles de MSP perciban que las organizaciones para las que trabajan comparten sus intereses y objetivos en la línea de promover el bienestar social es más probable que contribuyan positivamente a las actividades de las organizaciones en las que trabajan. Si, por el contrario, tienen la percepción de que aquellas «rompieron» su contrato es más probable que este círculo virtuoso basado en la implicación y el compromiso también se rompa. En este sentido podría operar la percepción de una «devaluación» de las administraciones públicas en su intento de abrazar valores gerencialistas y propios de la nueva gestión pública. Si ello entra en contradicción con los valores públicos, supone un cambio de la visión sobre lo que es «un buen servidor público» y acaba reduciendo el espacio para los motivos públicos de aquellos empleados que quieren servir al bien común.

El segundo resultado de este estudio difiere de algunos estudios previos (Naff y

Crum, 1999; Kim, 2005; Cerase Farinella, 2006; Steijn, 2008) en el sentido de que la MSP no está directamente relacionada con un impacto positivo en la satisfacción en el trabajo. Sin embargo, nos parece que tiene sentido, particularmente en entornos de trabajo administrativo burocrático, ya que la satisfacción en el trabajo se fundamenta en una percepción mucho más concreta sobre la situación actual del empleado y sobre las tareas que desarrolla, lo que, consciente o inconscientemente, relaciona con los objetivos que esperaba obtener y sus deseos de ayudar. Incluso partiendo de la suposición de que los empleos públicos proporcionan muchas oportunidades para servir el interés público, es probable que muchos empleados con motivos relacionados con perseguir el bien común no estén satisfechos con sus tareas. Este resultado es interesante en la medida en que España podría tener organizaciones públicas con objetivos en línea con lo esperado pero con dificultades para satisfacer el deseo de ayudar a la comunidad que tienen algunos de los empleados con elevados niveles de MSP. Desde esta perspectiva, la rigidez del sistema de gestión de personal no supone una ventaja.

La consecuencia práctica de este resultado es que las organizaciones públicas deben tener muy presente que hay puestos de trabajo en los que los valores de servicio público son más evidentes y que ofrecen más oportunidades para satisfacer los valores e intereses de las personas con una elevada MSP. Lo que sabemos de la literatura internacional es que es necesario diferenciar entre puestos de trabajo con impacto positivo sobre el beneficiario de puestos de trabajo con mero contacto con el usuario, ya que desde Lipsky (1980) sabemos que la experiencia de interactuar con beneficiarios puede estar llena de tensiones y dificultades. Lo que nos interesa señalar es que los puestos con impacto social podrían motivar de forma diferencial y dar una mayor satisfacción a empleados motivados para el servicio público.

Los resultados que se derivan de las variables de control vendrían a ratificar la idea bastante extendida de los «jóvenes idealistas» frente a los «veteranos expertos y realistas». Sin embargo, entre los altos funcionarios que ocupan posiciones en las que pueden ejercer una mayor influencia en la elaboración de políticas o contar con más oportunidades de contribuir al servicio público, el compromiso y la satisfacción es mayor. Por su parte, la mayor satisfacción en el trabajo por parte de los hombres respecto a las mujeres podría ser consecuencia del contenido de los puestos que han alcanzado al promocionar en mayor medida y tener acceso a posiciones con mayor potencial de influencia.

CONCLUSIONES

Este artículo presenta el concepto y la medida de la MSP en el contexto español. Este es un concepto de interés para la investigación sobre servicios públicos, ya que puede tener importantes consecuencias prácticas tanto para la selección del personal como para la gestión de la carrera administrativa de los empleados públicos. La idea fundamental es que algunas personas pudieron orientar su vida profesional hacia el servicio público con la finalidad de satisfacer motivos que van más allá del interés por conseguir un medio de vida y que tienen que ver con la necesidad de satisfacer el interés por participar en las políticas públicas, contribuir al interés general y poder ayudar a las personas que están más necesitadas del apoyo de los demás a través de los servicios públicos.

Los principales resultados del análisis confirman que la MSP está positivamente relacionada con una de las dos actitudes que se han relacionado con el rendimiento: el compromiso con la organización. En su sentido más práctico, este resultado implica que tendría mucho sentido que las organizaciones públicas midieran la MSP de su personal

o reclutaran personas con elevados niveles de MSP con la finalidad de incrementar los niveles de implicación y, quizás, el rendimiento tanto a nivel individual como colectivo. Al mismo tiempo esta investigación nos advierte de los riesgos de aquellas reformas que supongan reducir el espacio para los valores públicos o su sustitución por valores ajenos al servicio público, ya que podrían alterar la percepción de la finalidad de las organizaciones públicas por parte de personas especialmente motivadas para el servicio público.

Al contrario de lo que ocurre con el compromiso organizativo, en esta investigación no se detecta una relación entre tener elevados niveles de MSP y una mayor satisfacción en el trabajo. Esto es indicativo de que los empleados con elevados niveles de MSP valoran de manera distinta los objetivos y la orientación de las organizaciones en las que trabajan y las tareas que desarrollan en sus puestos de trabajo. La percepción sobre su situación actual no estaría en línea con sus expectativas. Este resultado podría indicar un problema de inadecuación de los puestos de trabajo que ocupan personas con elevados niveles de MSP en la administración central española. En la medida en que estas personas están especialmente motivadas para desarrollar una actividad que tenga un impacto sobre individuos o sobre la sociedad, su empleo en tareas con bajo potencial de impacto sobre beneficiarios individuales podría ser la causa de un sentimiento de frustración. Es preciso reconocer, al mismo tiempo, que esta investigación presenta limitaciones respecto a empleados en la administración central de otros niveles, a empleados en otros niveles administrativos o respecto a otros países, incluidos aquellos que tienen un modelo y una cultura administrativa similar. Sin embargo, el resultado sobre la falta de relación entre elevada MSP y satisfacción en el caso español nos advierte sobre la necesidad de analizar las causas de la insatisfacción o incluso un posible impac-

to negativo entre personas especialmente motivadas para el servicio público cuando estas personas se sienten desaprovechadas para la misión que esperaban desarrollar.

Otras direcciones posibles para la investigación futura en MSP son, en primer lugar, si una medida adaptada al contexto administrativo español con una dimensión suplementaria que incluya valores públicos propios de este sistema administrativo mejora la medida de MSP. En esta misma línea cabría analizar si entre los empleados públicos existen diferencias en cuanto a sus valores, más próximos a un modelo de administración pública tradicional o más próximos a un modelo gerencial y si ello tiene consecuencias en sus niveles de MSP. En segundo lugar, se podría analizar con mayor profundidad las relaciones entre la MSP y sus efectos explorando el papel mediador que puedan tener algunas variables entre la MSP y el compromiso organizativo o la satisfacción en el trabajo (Pandey y Stazyck, 2008; Wright y Pandey, 2008) o el papel mediador que puedan jugar el compromiso y la satisfacción respecto al rendimiento individual o colectivo. Por último, sería interesante contar con datos de empleados de organizaciones del tercer sector o de organizaciones privadas prestadoras de servicios públicos para poder comparar los resultados con los que ofrecen los empleados públicos.

BIBLIOGRAFÍA

- Allen, Natalie J. y Meyer, John P. (1990). «The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization». *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Allen, Natalie J. y Meyer, John P. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Alonso, Pablo y Lewis, Gregory (2001). «Public Service Motivation and Job Performance: Evidence from the Federal Sector». *American Review of Public Administration*, 31: 363-380.

- Balfour, Danny L. y Wechsler, Barton (1996). «Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations». *Public Productivity & Management Review*, 19(3): 256-277.
- Brewer, Gene A. (2008). «Employee and Organizational Performance». En: Perry J. y Hondeghem A. (eds.). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press.
- Brewer, Gene A. (2010). «Public Service Motivation and Performance». En: Walker, R.M.; Boyne, G. A. y Brewer, G. A. (eds.). *Public Management and Performance Research Directions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Brewer, Gene A. y Selden, Sally C. (1998). «Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic». *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3): 413-439.
- Bright, Leonard (2007). «Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees?». *Review of Public Personnel Administration*, 27(4): 361-379.
- Camilleri, Emanuel (2006). «Towards Developing an Organisational Commitment. Public Service Motivation Model for the Maltese Public Service Employees». *Public Policy and Administration*, 21(1): 63-83.
- Castaing, Sébastien (2006). «The Effects of Psychological Contract Fulfillment and Public Service Motivation on Organizational Commitment in the French Civil Service». *Public Policy and Administration*, 21(1): 84-98.
- Cerase, Francesco P. y Farinella, Domenica (2006). «Exploration in Public Service Motivation: The Case of the Italian Revenue Service». *Annual Conference of the European Group of Public Administration*, Milan.
- Christensen, Robert K. y Wright, Bradley E. (2011). «The Effects of Public Service Motivation on Job Choice Decisions: Disentangling the Contributions of Person-Organization Fit and Person-Job Fit». *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21: 723-743.
- Coursey, David H. y Pandey, Sanjay K. (2007). «Public Service Motivation Measurement». *Administration and Society*, 39(5): 547-568.
- Crewson, Philip E. (1997). «Public Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect». *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4): 499-518.
- Dolbier, Chrystyn L. et al. (2005). «Reliability and Validity of a Single-item Measure of Job Satisfaction». *American Journal of Health Promotion*, 19: 194-198.
- Fields, Dail L. (2002). *Taking the Measure of Work*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Girauque, David et al. (2011). «Putting Public Service Motivation into Context: A Balance Between Universalism and Particularism». *International Review of Administrative Sciences*, 77(2): 227-253.
- Hansen, Morten B. (2009). «Antecedents of Public Service Motivation: The Case of Danish Municipal Managers». *International Public Service Motivation Research Conference*. Bloomington, Indiana.
- Kim, Sangmook (2005). «Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations». *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2): 245-261.
- Kim, Sangmook et al. (2013). «Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation Across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance». *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23: 79-102.
- Kristof, Amy L. (1996). «Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement and Implications». *Personnel Psychology*, 49: 1-49.
- Leisink, Peter y Steijn, Bram (2008). «Recruitment, Attraction and Selection». En: Perry, J. y Hondeghem, A. (eds.). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press.
- Lewis, Gregory B. y Frank, Sue A. (2002). «Who Wants to Work for Government?». *Public Administration Review*, 62(4): 395-404.
- Liou, Kuo-Tsai y Nyhan, Ronald C. (1994). «Dimensions of Organizational Commitment in the Public Sector: An Empirical Assessment». *Public Administration Quarterly*, 18: 99-118.
- Lipsky, Michael (1980). *Street Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Service*. New York: Russell Sage Foundation.
- Moon, M. Jae (2000). «Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational Culture, Sector, and Managerial Level». *Public Performance & Management Review*, 24: 177-194.

- Naff, Katherine C. y Crum, John (1999). «Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference?». *Review of Public Personnel Administration*, 19(3): 5-16.
- Nagy, Mark S. (2002). «Using a Single-Item Approach to Measure Facet Job Satisfaction». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75: 77-86.
- Norris, Pippa (2003). «Is There Still a Public Service Ethos? Work Values, Experience, and Job Satisfaction among Government Workers». En: Donahue, J. D. y Nye, J. S. Jr. (eds.). *For the People, Can We Fix Public Service?* Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Oshagbemi, Titus (1999). «Overall Job Satisfaction: How Good Are Single Versus Multiple Item Measures?». *Journal of Managerial Psychology*, 14: 388-403.
- Pandey, Ssanjay K. y Stazyk, Edmund C. (2008). «Antecedents and Correlates of Public Service Motivation». En: Perry, J. L. y Hondeghem, A. (eds.). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press.
- Parrado, Salvador (2008). «Failed Policies but Institutional Innovation Through 'layering' and 'diffusion' in Spanish Central Administration». *The International Journal of Public Sector Management*, 21(2): 230-252.
- Perry, James L. (1996). «Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity». *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1): 5-22.
- Perry, James L. y Hondeghem, Annie. (2008). «Directions for Future Theory and Research». En: Perry, J. y Hondeghem, A. (eds.). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press.
- Perry, James L. y Wise, Lois Recascino (1990). «The Motivational Bases of Public Service». *Public Administration Review*, 50(3): 367-373.
- Perry, James L.; Hondeghem, Annie y Wise, Lois R. (2010). «Revisiting the Motivational Basis of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future». *Public Administration Review*, 70(5): 681-690.
- Peters, B. Guy (2008). «The Napoleonic Tradition». *The International Journal of Public Sector Management*, 21(2): 118-133.
- Rainey, Hal G. (1982). «Reward Preferences among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic». *American Review of Public Administration*, 16(49): 288-302.
- Rainey, Hal G. (2009). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Rainey, Hal G. y Steinbauer, Paula (1999). «Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations». *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1): 1-32.
- Ritz, Adrian (2009). «Public Service Motivation and Organizational Performance in Swiss Federal Government». *International Review of Administrative Sciences*, 75(1): 53-78.
- Ritz, Adrian y Brewer, Gene A. (2013). «Does Societal Culture Affect Public Service Motivation? Evidence of Sub-National Differences in Switzerland». *International Public Management Journal*, 16(2): 224-251.
- Satorra, Albert y Bentler, Peter M. (1994). «Corrections to Test Statistics and Standard Errors in Covariance Structure Analysis». En: Eye, A. von y Clogg, C. C. (eds.). *Latent Variable Analysis*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Scarpello, Vida y Campbell, John P. (1983). «Job Satisfaction: Are All the Parts There?». *Personnel Psychology*, 36: 577-600.
- Steijn, Bram (2008). «Person-environment Fit and Public Service Motivation». *International Public Management Journal*, 11(1): 13-27.
- Taylor, Jeannette (2007). «The Impact of Public Service Motives on Work Outcomes in Australia: A Comparative Multidimensional Analysis». *Public Administration*, 85(4): 931-959.
- Vandenabeele, Wouter (2007). «Toward a Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach». *Public Management Review*, 9(4): 545-556.
- Vandenabeele, Wouter (2008). «Development of a Public Service Motivation Measurement Scale: Corroborating and Extending Perry's Measurement Instrument». *International Public Management Journal*, 11: 143-167.
- Vandenabeele, Wouter (2009). «The Mediating Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Self-Reported Performance: More Robust Evidence of the PSM-Performance Relation-

- ship». *International Review of Administrative Sciences*, 75(1): 11-34.
- Wanous, John P. y Lawler, Edward E. (1972). «Measurement and Meaning of Job Satisfaction». *Journal of Applied Psychology*, 56: 95-105.
- Wright, Bradley E. (2001). «Public-sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model». *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(4): 559-586.
- Wright, Bradley E. y Pandey, Sanjay K. (2008). «Public Service Motivation and the Assumption of Person-Organization Fit: Testing the Mediating Effect of Value Congruence». *Administration and Society*, 40(5): 502-521.
- Wright, Bradley E.; Christensen, Robert K. y Pandey, Sanjay K. (2013). «Measuring Public Service Motivation: Exploring the Equivalence of Existing Global Measures». *International Public Management Journal*, 16(2): 197-223.

RECEPCIÓN: 03/07/2014

REVISIÓN: 19/01/2015

APROBACIÓN: 25/05/2015

Public Service Motivation of Spanish High Civil Servants. Measurement and Effects

La motivación para el servicio público de los altos funcionarios españoles: medida y efectos

Clara Riba and Xavier Ballart

Key words

- Organizational Commitment
- Civil Servant
 - Motivation
 - Job Satisfaction
 - Public Services
 - Values

Palabras clave

- Compromiso con la organización
- Funcionarios
 - Motivación
 - Satisfacción en el trabajo
 - Servicios públicos
 - Valores

Abstract

This article presents the concept of “public service motivation” (PSM) in the Spanish context and its utility as a public management instrument to evaluate whether providers of public services are motivated by public values. The analysis checks the relation between PSM and two of the main attitudes, organizational commitment and job satisfaction, that the literature has considered likely consequences of having a high level of PSM. The results point to a positive relation between PSM and organizational commitment but not between PSM and job satisfaction. This type of research is highly applicable in the management of human resources.

Resumen

Este artículo presenta el concepto de motivación para el servicio público (MSP) en el contexto español y su posible utilidad como instrumento de gestión pública para evaluar si los empleados de los servicios públicos están motivados por valores públicos. En el artículo se analiza la relación entre MSP y dos de las principales actitudes, compromiso organizacional y satisfacción en el trabajo, que la literatura ha considerado consecuencias posibles de tener un elevado nivel de MSP. Los resultados muestran una relación positiva entre MSP y compromiso organizativo pero no entre MSP y satisfacción en el trabajo. Este tipo de investigación tiene un elevado grado de aplicabilidad en gestión de personal.

Citation

Riba, Clara and Ballart, Xavier (2016). “Public Service Motivation of Spanish High Civil Servants. Measurement and Effects”. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 154: 65-82. (<http://dx.doi.org/10.5477/cis/reis.154.65>)

Clara Riba: Universitat Pompeu Fabra | clara.riba@upf.edu

Xavier Ballart: Universidad Autónoma de Barcelona | xavier.ballart@uab.cat

INTRODUCTION

Ever since the publication of "The Motivational Bases of Public Service" (Perry and Wise 1990) the concept of public service motivation (PSM) has received much attention (Rainey, 1982; Perry and Wise, 1990; Wright, 2001; Perry and Hondeghem, 2008; Perry, Hondeghem and Wise, 2010). Perry and Wise's hypothesis that understanding motivation enables public organisations to provide better public services has helped strengthen interest in PSM. Today many scholars and some senior public officials study and use PSM as a tool to improve staff recruitment and to enhance individual and organisational performance.

The term PSM emerged from discussions about the ethics of public service and the reasons for differences in remuneration between public and private employees (Rainey, 1982). There is now a community of academic researchers that agrees that PSM is a form of motivation based on an ethical component whereby individuals who provide public services are guided by the public interest and by a set of shared public values (Vandenabeele, 2008). In other words, PSM expresses a preference for "helping others", "benefiting society" or "engaging in an interesting public service" (Steijn, 2008). These reasons are not limited to the public sector, but extend to the third sector or the private sector provider of public services (Christensen and Wright, 2011), and are closely related to ideas of altruism and pro-social behaviour.

While PSM studies have been conducted in American, European and Asian countries, there are none which use Spanish data. This case is particularly interesting because it belongs to a Napoleonic administrative culture based on values which, in fact, relate better to the concept of public servant and PSM than other administrative cultures that do not distinguish between performing a professional public service and other jobs, either in the public or private sector.

The main academic contribution of this study is to confirm whether a positive relationship exists between having high levels of PSM and a greater level of commitment to the public organisation among public employees of the central administration. It also seeks to confirm if there is a positive relationship between high levels of PSM and greater job satisfaction. Most studies (Pandey and Stazyk, 2008) found that there was a positive relationship between PSM and these two attitudes, although the empirical evidence is not entirely conclusive. Our hypothesis is that this relationship makes more sense for job commitment than for job satisfaction, as commitment is based on rational reasons for exchange between the employee and the organisation, while satisfaction depends on the specific experience of the employee in their job (Taylor, 2007). In the same way that there is a connection between the administrative model and the values on which PSM is based, the bureaucratic and often legalistic orientation of the Spanish administrative model may not be conducive to a satisfactory specific experience for employees with high PSM to ensure that some of the motives that led them to opt for public service are not thwarted.

THEORETICAL FRAMEWORK

What is Public Service Motivation and how is it measured?

The concept of PSM emerged in the early 1990s and was based on the confirmation by American researchers that public service employees may behave differently from those working in the private sector. These studies focused on a particular mindset whereby these people are geared towards preferring a job in a public service and feeling the desire to be useful to society (Lewis and Frank, 2002).

The motivation of public employees is complex and includes a combination of fac-

tors, including some related to the “inherent characteristics” of their work and others are related to “extraneous” elements such as policies that apply to public employees (Rainey, 2009). One of the most attractive and extrinsic factors of work in the public sector is its security. However, some public service employees have shown high levels of PSM, something that is related to the intrinsic characteristics of the work which could be summarised as the intention “to do good for others and shape the well-being of society” (Perry and Honddeghem, 2008). In fact, the motives covered by PSM are not unique to public employees but they can also be found, and even more so, in employees of non-profit organisations or of the private sector providing public services, hence the concept refers to public “service” rather than the public “sector” (Christensen and Wright, 2011; Ritz and Brewer, 2013).

Ideas related to PSM are present in theories of “altruism” and “pro-social behaviour”, which state that some individuals seek jobs with a social impact. In the same vein, there were already similar concepts in the literature on public administration, such as the notion of the “ethic of the common good” characteristic of French-speaking countries, and the notion of a public service “ethos” used in the British context (Vandenabeele, 2008).

The most widely accepted definition is that provided by Perry and Wise (1990: 368): “an individual predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organisations.” This predisposition makes it possible identify those individuals with greater commitment, who are susceptible of obtaining better results in their work. After the pioneering paper by Perry and Wise, other researchers entered the debate on the motives that lead an individual to seek a career in public service (Brewer and Selden, 1998; Rainey and Steinbauer, 1999; Vandenabeele, 2007). Among these authors, some focus on values rather

than on individuals, such as Vandenabeele (2007: 547), who defines PSM as being based on “the belief, values and attitudes that go beyond self-interest and organisational interest, that concern the interest of a larger political entity and that motivate individuals to act accordingly whenever appropriate.”

According to the original concept formulated by Perry and Wise (1990), PSM reflects three types of motives: rational motives, when an individual is interested in certain public services because they identify with their objectives; norm-based motives, when an individual believes in the public interest, including a civic sense and loyalty to government institutions; and affective motives, which are characterised by a desire to help others.

In 1996 Perry proposed a construct made up of 24 items structured into four dimensions for the measurement of PSM (Perry, 1996). His study analysed a broader set of dimensions that was revised and verified empirically until four dimensions were left which, albeit related to each other, measured different aspects of PSM: the attraction of politics and public policy making; commitment to the public interest; compassion and self-sacrifice.

Recently a group of researchers from twelve different countries have proposed a 16 item-scale with 4 dimensions that they shared with Perry, and modified other dimensions. Kim *et al.* (2012) conceived PSM as a construct based on the idea of personal sacrifice, “representing the altruistic or pro-social origins of PSM” and three other dimensions called “attraction to public participation”, “commitment to public values” and “compassion”. Together with these four multi-dimensional measurements, previous studies have used other measurements, from a single item with a direct question, to a one-dimensional measurement using five items taken from Perry’s initial 40 (Wright, Christensen and Pandey, 2013). Some re-

searchers have justified using a shorter scale or one 3-dimension construct based on practical considerations, since they considered that 24 items was an excessive number to be included in a typical questionnaire for public servants (Coursey and Pandey, 2007).

Although PSM is considered to be a construct with homogeneous properties and broad applicability, when the measurement proposed by Perry (1996) was used by European and Asian researchers, one of their first concerns was to what extent the dimensions of PSM may have a different meaning in a cultural environment other than the US. In fact, Norris (2003) had already noted that in Asian and some English-speaking countries the idea of “helping others” is not related to working in the public sector.

Measuring PSM and the Spanish administrative model

To the extent that PSM involves understanding and explaining the beliefs of public employees, and that this paper proposes to analyse the attitudes resulting from these beliefs, it makes sense to enquire about the cultural differences between the administrative contexts in which this measurement applies. More specifically, the literature usually differentiates between a traditional legalistic-bureaucratic setting and a managerialistic setting in which, under the umbrella term of “New Public Management” or other similar ones, a programme has been adopted that is different from the traditional bureaucratic model in public management.

In the Spanish case, although there is no single administrative institutional order and, as noted by the literature, different parts of the public sector may cover various different logics (Parrado, 2008), the dominant model corresponds to the Napoleonic model characteristic of countries in Southern Europe (Peters, 2008). Far from being a problem, this is an advantage for studying PSM and its

possible effects, as the values, principles and reference frameworks provided by the traditional administrative culture are better related to the concept of PSM than those emerging from reforms inherent to New Public Management. In this regard, PSM measures the way in which the public employee activates motives that are present in the logic of the traditional public sector. And contrarily, the trend toward privatisation of management and managerialism helps transform public officials into managers and administrators by gradually replacing their identity as “public servants.”

A different issue is that, since the concept of PMS appeared in the United States, its conceptualisation may be affected by the values, practices and ways of understanding the State unique to that country. Although the starting point is that all those working for public services may have similar motives despite cultural differences, it might make sense to adjust the dimensions and specific items that are used to measure PMS in different contexts. While most studies do not pose this question, researchers from continental European countries have tried to contextualise the measurement of MSP by creating a new dimension to capture the dominant values of public service in each individual country (Vandenabeele, 2008; Hansen, 2009; Girauque *et al.*, 2011).

The effects of having high levels of PMS at work

One of the main reasons for studying PSM is to discover to what extent it influences individual behaviour and it can improve the performance of an organisation. In this sense, PSM has been linked to a wide range of attitudes and behaviours, some related to work and others related to what could be considered the behaviour of a “good citizen” such as, for example, being involved in politics, giving blood or devoting personal time to social causes (Brewer, 2008).

Among work-related behaviours, one of the most important would be to have a high level of individual performance or other attitudes that may be associated with high performance, such as choosing a job with social impact, have a high level of involvement in the organisation for which they work and show a high level of job satisfaction.

The papers that have reviewed the relationship between PMS and performance (Brewer, 2008; 2010) have not shown conclusive evidence. Two studies from the late 1990s showed that PSM influences individual performance (Naff and Crum, 1999; Lewis and Frank, 2002), whereas another study found contradictory results (Alonso and Lewis, 2001). Subsequent studies have found significant relationships between PSM and performance (Bright, 2007; Leisink and Steijn, 2008; Vandenabeele, 2009). In view of these results, Brewer suggested that research should focus less on performance, as this poses measurement problems, and more on other factors that may act as antecedents of performance, such as commitment and satisfaction.

The relationship between motivation and organisational commitment

Organisational commitment is defined as the “relative strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organisation” (Allen and Meyer, 1990: 2). Already in 1977, Crewson stated that the preference for public service over economic benefit should lead to public employees having greater organisational commitment. Later, Perry and Wise (1990) proposed that PMS was positively related to organisational commitment.

Empirically, Camilleri (2006) studied this relationship using data from Malta and concluded that PMS strengthened organisational commitment and, in particular, affective commitment. Cerase and Farinella (2006), working with Italian data, also found

a correlation between PMS and the intention of an individual to remain in an organisation. Since this result could be linked to instrumental or practical reasons, these authors focused on affective commitment and found an even higher correlation with PMS. Meanwhile, Castaing (2006), with data from France, also found a high correlation between these same factors but interpreted them to mean that PMS is an antecedent of organisational commitment, as opposed to Camilleri’s interpretation. In the most recent literature, most authors consider that organisational commitment is a result of PMS in public organisations, although a new line of research has emerged that analyses both commitment and job satisfaction as variables mediating between PMS and individual or group performance (Vandenabeele, 2007; 2009).

Following on from Taylor (2007), we understand that rational motives have a greater effect on organisational commitment. That is, public employees with high levels of PMS offer their commitment in exchange for the organisation meeting their share of responsibility and pursuing the public interest. It can be then hypothesised that PMS would impact on organisational commitment when the value system of the individual and the organisation are consistent and both want to serve the public interest. Hence our hypothesis:

H1: Public employees with a high level of PSM will have a higher level of organisational commitment.

The relationship between motivation and job satisfaction

Unlike commitment, which reflects identification with the organisation, particularly with regard to values and goals, job satisfaction focuses on the responses of employees to their experience in the workplace. While there are as many definitions of job satisfaction as facets of the environment in which

work takes place (Scarpello and Campbell, 1983), organisational psychology literature has focused on specific aspects such as work itself, remuneration, promotion, monitoring and colleagues (Wanous and Lawler, 1972). According to this literature, job satisfaction is a positive emotional state resulting from an assessment made by the workers about their work at the present moment. The employees who have higher levels of satisfaction are those who have developed a better psychological adjustment between their personal needs and the characteristics of their work (Kristoff, 1996).

The positive relationship between PMS and job satisfaction has been empirically tested in several studies (Pandey and Stazyk, 2008). In their study on “whistleblowers” who engage in reporting activities motivated by their concern for the public interest, Brewer and Selden (1998) found that they had higher levels of satisfaction. Other authors who found correlations between PSM and satisfaction include Naff and Crum (1999) and Norris (2003), for whom all employees seek better economic rewards and better working conditions. But public employees were reported to be particularly pleased when their work helped other individuals or contributed to the good of society. For his part, Kim (2005) showed how PSM and job satisfaction improve organisational performance, while Steijn (2008) and Cesare and Farinella (2006) also found correlations between PSM and satisfaction.

Given that most studies indicated that satisfaction is positively correlated to PSM and that, according to the argument put forward by Taylor (2007), satisfaction should be related to norm-based and emotional motives, coupled with the desire to help, our second hypothesis is:

H2: Public employees with a high level of PSM will have a higher level of job satisfaction.

METHODS AND DATA

This study is based on a survey of a sample of senior officials in the Spanish Central Government that was carried out for other purposes in 2009. The survey respondents held jobs with levels of between 25 and 30. The fact that the sample was limited to the highest civil servants of the system should not pose any problems, except in the inability to generalise the results to other public officials. In addition, the sample does not allow the results to be interpreted in terms of the bodies to which the senior officials surveyed belonged. The fact that the survey prioritised the type of body (ministries or other bodies) made sense from the perspective of PSM, as it could be interpreted that senior officials who work in non-ministerial bodies might take a different organisational identity that may be closer to managerism-oriented reforms.

Since it was not possible to have access to a list of all individuals that formed part of the population, two strata were defined: half of the sample was taken from ministries and the other half from other agencies (autonomous bodies, social security entities, agencies and companies). In total 54 organisational units were randomly selected and contacted, including all ministries in existence at that time and 37 government bodies, including the National Social Security Institute (*INSS*), Employment Public Service (*Servicio Público de Empleo Estatal*), Older Persons” and Social Services Institute (*IMS-ERSO*), Post Office (*Correos*), General Traffic Directorate (*DGT*), Energy, Environmental and Technological Research Centre (*CIEMAT*), National Statistics Institute (*INE*), and Spanish Food Security Agency (*Agencia Española de Seguridad Alimentaria*), among others. The questionnaire was administered in person by a group of seven graduate students coordinated by a professional pollster. In every organisation a single person facilitated the selection of participants and their

contact details. The final sample size was 423 individuals. The initial number exceeded that initially envisaged (400), as it was possible to conduct additional interviews to make up for those that could not be completed. The characteristics of the final sample are shown in Table 1.

The measurement of PSM

In order to measure PSM 10 items from the survey were used, which allowed for the measurement to be based on Perry's model (1996). While the survey questionnaire employed does not include the 24 items from the original scale, the number of items available permits a three-dimensional model, to be subjected to a confirmatory analysis. Most studies used fewer items and often one-dimensional models of 4, 5 or 6 items.

The available data showed no limitation with regard to the dimensions "attraction to politics" and "commitment to the public interest." The only thing of note in relation to the first dimension is that the questionnaire did not include a literal translation of the item "Politics is a dirty word", because it was con-

sidered that this expression would be striking in the context of a survey of Spanish public administrators. Instead the expression "Politics is necessary for the welfare of society" was used which, unlike the English item used by Perry (1996), has a positive rather than a negative association with being attracted to politics. Since the survey only included two items for the dimension "compassion" and only one item for the dimension "personal sacrifice", it was decided to integrate a third item into the questionnaire ("I am concerned about the welfare of the most disadvantaged citizens") in the "compassion" dimension and the only item in the "personal sacrifice" dimension was combined with the other three items in the "commitment to the public interest" dimension. This combination of dimensions is an option that had already been mentioned by Perry in 1996 and has been confirmed by subsequent studies (Vandenaabee 2008). The basis for such confirmation has been that the two dimensions are highly correlated; the models with three or four dimensions have similar measures of goodness of fit; and even the three-dimensional model has a better fit for the three psycho-

TABLE 1. *Sample characteristics (N=423)*

Organisation*	Level *	Gender*	Age	Time in post	Education
Ministries 44.4%	>27 34.4% (39.9%)	Men 43.2% (48.2%)	<40 18.2%	<15 23.0%	Law 30.2%
Others ** 55.6 %	=<27 62.2% (60.1%)	Women 56.8% (51.7%)	40-55 61.4%	15-30 52.5%	Social Sciences 22.9%
	Un-reported 3.4%		>55 20.4%	>30 24.5%	Science and Engineering 22.5%
					Humanities 18.6%
					Others 5.8%

*Criteria used in the sample. In brackets, approximate data for the population. Central Personnel Registry (*Registro Central de Personal 2009*).

** Including autonomous bodies, agencies and companies.

logical dimensions of rational (attraction to politics and policies) normative (commitment to the public interest) and affective (compassion) motives that underlie the concept of PSM.

When proposing the analysis, the authors questioned whether it was better to add a new dimension to include values that would be representative of the Spanish public sector in order to contextualise PSM, following the strategy used in some previous studies

(Vandenabeele 2008, Hansen 2009 and Girauque et al. 2011). However, the results of the tests to measure PSM with a model that added an additional dimension using questions about values in the questionnaire were not very different from the results of estimating the model without this additional dimension. Therefore this strategy was rejected for the study. The items eventually used are shown in Table 2 alongside with the Perry's original scale items.

TABLE 2. *Items included in PSM measurement, and their equivalent in Perry's items*

PSM Dimension	Perry 1996	Items in English	P #	Items in Spanish
Attraction to politics	MSP 11	Politics is a dirty word (rev)	P1	La política es necesaria para el bienestar de la sociedad
	MSP 27	The give and take of public policy making doesn't appeal to me (rev)	P2	El «toma y daca» de la negociación de las actuaciones públicas no me atrae
	MSP 31	I do not care much for politicians (rev)	P3	No me interesan mucho ni los políticos ni la política
Commitment to the public interest	MSP 30	Meaningful public service is very important to me	P4	Para mí es muy importante que el servicio público tenga un verdadero impacto en la sociedad
	MSP 39	I consider public service my civic duty	P5	El servicio público va más allá de ser funcionario, es un deber cívico
	MSP 3	Most social programmes are too vital to do without	P9	Las políticas sociales son demasiado importantes como para prescindir de ellas
Personal sacrifice	MSP 12	Serving citizens would give me a good feeling even if no one paid me for it	P6	Hacer algo por la sociedad me realiza independientemente de si me pagan por ello
Compassion	MSP 2	I am rarely moved by the plight of the underprivileged (rev)	P7	Me conmueve ser testigo de las necesidades de los socialmente menos favorecidos
	MSP 10	I seldom think about the welfare of people whom I don't know personally (rev)	P8	Me preocupa el bienestar de la gente a la que no conozco
			P37	Me preocupa el bienestar de los ciudadanos más desfavorecidos

Measuring organisational commitment and job satisfaction

The two dependent variables of this study are organisational commitment and job satisfaction. A variety of scales to measure organisational commitment exist (Fields, 2002), both regarding the number of items as well as the aspects measured. Most relate to the ideas of normative and affective commitment (Liou and Nihan, 1994; Balfour and Wechsler, 1996; Crewson, 1997; Meyer and Allen, 1997; Moon, 2000; Camilleri, 2006). In this study organisational commitment was measured on a scale of three items that are based on the ideas of “normative” and “affective” commitment (Allen and Meyer, 1990) and “identification” and “membership” in the adaptation of these ideas to the public sector (Balfour and Wechsler, 1996). These are: “I feel proud when I tell people I work for this institution,” “I identify with what this institution represents” and “I feel integrated into the organisation and the people who work in it”.

For satisfaction, the objective was to have a measurement of overall job satisfaction. The questionnaire provided a single item (“What is the level of satisfaction with the work you perform in your current post?”), and therefore, no other measurement could be made. According to some studies, a measurement with a single item may overestimate job satisfaction (Oshagbemi, 1999). However, many other studies have shown that those measurements with a direct question of a single item not only may be reliable (Scarpello and Campbell, 1983; Nagy, 2002; Dolbier *et al.*, 2005), but may also have greater validity, as multi-item measurements may ignore some job components that are important to the respondent (Scarpello and Campbell, 1983; Wanous *et al.*, 1997). The measurement used in this study is very similar to that proposed by Scarpello and Campbell who, in their review of measurements of job satisfaction, found that the best measurement was one item requiring a response on a five-point Likert scale that simply asked for

an overall assessment of the extent to which the individual is satisfied with their job.

RESULTS. ANALYSIS AND DISCUSSION

A confirmatory factor analysis was used to measure PSM. The models were estimated with Lisrel, using the DWLS method and robust standard errors, because the data did not meet the assumption of multivariate normality (Satorra and Bentler, 1994). Table 3 shows the results of this first part of the analysis, including the estimation of the model with three dimensions.

The first part of the table presents the standardised lambda coefficients, robust standard errors and the R^2 values. All parameters except one are significant and have the expected sign. For each factor there is at least one indicator with a high lambda value (0.90 in the first, 0.71 in the second and 0.66 in the third). As they are meaningful and have correct signs, they confirm the validity of the items as indicators of the dimensions. The R^2 values are between 0.17 and 0.67, indicating that not all items are equally reliable indicators of the latent dimensions. The second part shows Cronbach's alphas as measurements of reliability of the dimensions. Their values between 0.61 and 0.65 are acceptable. The third part shows the correlations between the estimated factors. The only important and significant correlation is that existing between the second and third dimensions. The last part of the table includes the fit statistics for both models, and in both cases they show a good fit. The Satorra-Bentler robust chi-square statistic is very low and therefore not significant, indicating that there are no differences between the theoretical model and the data. The RMSEA, which according to Coursey and Pandey (2007) is the best measure of absolute fit, is very close to zero; the GFI, CFI, NFI and AGFI are equal to or higher than 0.98; and rates of

TABLE 3. Public Service Motivation estimation with three dimensions (N = 423)

	Lambda		R ²			
	Coefficient	Std. Dev.				
F1 Attraction to politics and policies						
Politics is necessary for the welfare of society	0.58***	0.21	0.38			
The 'give and take' of public policy negotiations appeals to me	0.47***	0.17	0.16			
Politicians and politics interest me a lot	0.90***	0.27	0.67			
F2 Commitment to the public interest						
It is very important to me that public service has a real impact on society	0.30*	0.17	0.21			
Public service goes beyond being a civil servant, is a civic duty	0.43**	0.22	0.26			
I am fulfilled when I do something for society, regardless of whether I am paid for it	0.71***	0.20	0.48			
Most social programmes are too vital to do without	0.40	0.35	0.37			
F3 Compassion						
I am moved by the plight of the underprivileged	0.66***	0.12	0.54			
I am concerned about the welfare of people I do not know	0.63***	0.10	0.60			
I am concerned about the welfare of underprivileged citizens	0.27*	0.15	0.09			
Reliability of the scales						
	F1	F2	F3			
Cronbach's Alfa	0.61	0.65	0.62			
Correlation between factors						
	Correlation	Std. Dev.				
Correlation (F1, F2)	0.10	0.29				
Correlation (F1, F3)	0.18	0.17				
Correlation (F2, F3)	0.88***	0.23				
Fit statistics						
	<u>Chi-cuad. (GL)</u>	<u>RMSEA</u>	<u>GFI</u>	<u>CFI</u>	<u>NFI</u>	<u>AGFI</u>
	2.19 (32)	0.00	0.99	1.00	1.00	0.98

*** Significant at $\alpha < 0.01$; ** Significant at $\alpha < 0.05$; * Significant at $\alpha < 0.10$.

change are low (the maximum is 2.36), which indicates that it is not necessary to amend the model. Therefore it can be concluded that the model fits the data.

The absence of significant correlations between the first dimension of PSM and the other two, as well as the high correlation between the second and third dimensions, suggest that there must be no second-order factor that measures the concept of PSM in its

entirety. However, while it is true that one could easily be obtained by combining the dimensions of commitment to the public interest and compassion, the construct thus obtained would have very little to do with the dimension of attraction to politics and policies. This result is in line with that obtained by Perry (1996) in his 24-item model, where the correlation between the dimensions of commitment to the public interest and com-

TABLE 4. *Effects of PSM on organisational commitment*

	Model 1		Model 2	
	Coef.	Std. Dev.	Coef.	Er. Est.
Constant	-1.711***	0.398	-1.345***	0.377
Public Service Motivation				
Attraction to politics	0.149***	0.050	0.138***	0.051
Commitment to the public interest	0.337***	0.061		
Compassion			0.242***	0.050
Control variables				
Age	-0.017***	0.005	-0.017***	0.005
Doctorate holder	0.035	0.189	0.058	0.191
Studied abroad	-0.183	0.158	-0.171	0.16
High level (above 27)	0.276***	0.091	0.283***	0.091
Male	0.134	0.087	0.134	0.088
Works in a ministry	-0.135	0.086	0.140	0.087
R-square fit	0.143		0.128	
Number of observations	400		400	

*** Significant at $\alpha < 0.01$; ** Significant at $\alpha < 0.05$.

passion was much higher than that of attraction to politics and the two mentioned above. Moreover, the high correlation between the second and third dimensions suggests that they could be combined into a single dimension. In order to verify this, two versions of this alternative model were estimated: one including item P37, which was not present in Perry's model (1996), and another one excluding it. The result indicates that none of the two models fit the data well¹. A supplementary analysis of correlations between the four items of the second dimension and the three items of the third dimension shows relatively high correlations of P6 with P7 and P8, with values of 0.49 and 0.46, respectively. This suggests that perhaps P6 (which is the only item available in the dimension of personal sacrifice in Perry's model) is more closely related to the third dimension than to the second one. A third alternative model

was therefore estimated, which included item P6 in the third dimension and not in the second one. Here again, the theoretical model does not have a good fit to the data². For this reason, and to ensure consistency with the results found in the literature, it was decided to use the model shown in Table 3, which measures PSM through three factors and fits the data well.

The analysis of the relationship between PSM and organisational commitment and between PSM and job satisfaction is shown in Tables 4 and 5. To avoid multicollinearity problems derived from the correlation between the second and third dimensions of PSM two independent models were estimated, using the first two dimensions of Model 1 and the first and third dimensions of Model 2 as explanatory variables.

The results indicate that the three dimensions of PSM are significant in predicting organisational commitment and the signs of the

¹ Satorra-Bentler's robust chi-square statistic is 109.25, with 26.9 degrees of freedom in the first version of the model, and 91.97, with 21.3 degrees of freedom in the second version. Both values are significant at $\alpha < 0.001$.

² Satorra-Bentler robust chi-square statistic is 58.23 with 20.2 degrees of freedom, being significant at $\alpha < 0.001$.

estimated coefficients are positive, which would confirm our first hypothesis (H1) in the sense that the greater the interest in politics and policies, the greater the commitment to the public interest; and the greater the compassion, the greater the level of organisational commitment of Spanish public servants. These results confirm the findings of previous studies that identified significant correlations between PSM and different forms of organisational commitment in different countries (Camilleri, 2006, in Malta; Castaing, 2006, in France; Cerase and Farinella, 2006, in Italy; and Ritz, 2009, in Switzerland).

The values of the standardised regression coefficients (beta coefficients not shown in the table) indicate that both commitment to the public interest and compassion have a greater impact on organisational commitment than an interest in politics and policies. Moreover, the comparison of the impact of the second and third dimensions was given by the coefficient of determination (the standardised coefficients could not be directly compared, as they had not been estimated in the same model). The slightly higher value

of the R^2 in model 1 indicates that commitment to the public interest has a greater impact on organisational commitment than compassion.

Conversely, the results shown in Table 5 did not confirm our second hypothesis (H2), in the sense that public employees with a high level of PSM had a higher level of job satisfaction. In models predicting job satisfaction none of the three dimensions of PSM had a significant effect. From this perspective, the results of this study do not support the findings of other studies (Naff and Crum, 1999; Kim 2005; Cerase and Farinella, 2006; Steijn, 2008).

The control variables had the following results. Age had a significant and negative effect on both organisational commitment and job satisfaction. Conversely, the most senior public workers (above level 27) had a higher level of commitment and job satisfaction. This variable is significant and its estimated coefficient is positive in all four models. Finally, men have higher job satisfaction than women, although no differences were observed with regard to organisational com-

TABLE 5. *Effects of PSM on job satisfaction*

	Model 1		Model 2	
	Coef.	Std. Dev.	Coef.	Er. Est.
Constant	3.936***	0.403	4.086***	0.378
Public Service Motivation				
Attraction to politics	0.070	0.051	0.078	0.051
Commitment to the public interest	0.002	0.061		
Compassion			-0.031	0.050
Control variables				
Age	-0.015***	0.005	-0.015***	0.005
Doctorate holder	-0.640	0.192	0.053	0.192
Studied abroad	-0.191	0.16	-0.187	0.16
High level (above 27)	0.238***	0.092	0.245***	0.092
Male	0.187**	0.088	0.183**	0.088
Works in a ministry	0.027	0.087	0.140	0.087
R-square fit	0.034		0.128	
Number of observations	404		400	

*** Significant at $\alpha < 0.01$; ** Significant at $\alpha < 0.05$.

mitment. When comparing standardised coefficients (not shown in the table), the variable that had the greatest impact (negative) was age, followed by professional level.

The first result of this study is that one more country can be added to those where the analyses had found a link between PSM and organisational commitment. In line with the international literature (Camilleri, 2006; Castaing, 2006; Cerase and Farinella, 2006; Taylor, 2007; Ritz, 2009), it can be interpreted that for those public employees who feel that their special motivation for public service is satisfied because they work for a public organisation whose mission and objectives they value, this has an impact on their commitment to the organisation, which in turn could have a positive impact on performance. Based on this result, it makes perfect sense for organisations providing public services to recruit people with a high level of PSM, as they are likely to find staff with a higher level of involvement in the aims of the organisation, their daily work and the projects that are proposed to them.

To the extent that public employees with high levels of PSM perceive that the organisations for which they work share their interests and objectives in line with promoting social welfare, they are more likely to make a positive contribution to the activities of the organisations in which they work. If, in contrast, they have the perception that those organisations have “breached” their contract, it is more likely that this virtuous circle based on involvement and commitment is also broken. In this sense there may be a perception of a “devaluation” of public administration in its attempt to embrace managerialism-oriented values inherent to New Public Management. If this conflicts with public values, it involves a change in the vision of what a “good public servant” is, and eventually reduces the space for public motives for those employees who want to serve the common good.

The second result of this study differs from some previous studies (Naff and Crum, 1999; Kim, 2005; Cerase and Farinella, 2006; Steijn, 2008) in that PSM is not directly related to a positive impact on job satisfaction. However, we believe that it makes sense, particularly in settings involving bureaucratic administrative work, since job satisfaction is based on a much more concrete perception of the current situation of the employee and the tasks performed, which is—consciously or unconsciously—related to the expected objectives and the desire to help. Even on the assumption that public jobs provide a lot of opportunities to serve the public interest, it is likely that many employees with motives related to pursuing the common good are not satisfied with their jobs. This result is interesting to the extent that Spain could have public organisations with objectives in line with expectations, but with difficulty in meeting a desire to help the community that some of the employees with high levels of PSM have. From this perspective, the rigidity of the personnel management system is not an advantage.

The practical consequence of this result is that public organisations should bear in mind that there are jobs in which public service values are more evident and provide more opportunities to satisfy the values and interests of people with high PSM levels. What we know from the international literature is that it is necessary to differentiate between jobs with a positive impact on the beneficiary from jobs with mere contact with the user, as ever since Lipsky’s work was conducted (1980) we know that the experience of interacting with beneficiaries may be full of tensions and difficulties. What we want to highlight is that jobs with social impact could differentially motivate and give greater satisfaction to employees who are motivated by public service.

The results derived from the control variables ratify the widespread idea of “young idealists” versus “veteran, realistic experts”.

Nevertheless, among senior officials in positions where they can exert greater influence on policy development or have more opportunities to contribute to public service, commitment and satisfaction is greater. Meanwhile, the greater job satisfaction felt by men as opposed to women could be due to the content of the posts that they have reached, due to their better promotions, and due to their access to positions with a greater potential for influence.

CONCLUSIONS

This paper has presented the concept and measurement of PSM in the Spanish context. This concept is of interest for research into public services, as it may have important practical consequences for the selection of personnel for the management of the administrative career of public employees. The main idea is that some people could direct their professional life towards public service in order to satisfy motives that go beyond an interest in obtaining a livelihood, and more to do with the need to satisfy an interest in participating in public policies, contributing to the general interest, and helping people who are most in need of support from others through public services.

The main results of the analysis confirm that PSM is positively related to one of the two attitudes that have been linked to performance: organisational commitment. In its most practical sense, this result means that it would make sense for public organisations to measure the PSM of their staff and to recruit people with high levels of PSM in order to increase their involvement levels and perhaps both individual and collective performance levels. At the same time this study warns of the risks of reforms that involve reducing the space for public values or their substitution for values different from those of public service, because they could change the perception of the purpose of public or-

ganisations in people especially motivated for public service.

Contrary to what happens with organisational commitment, this study did not find a relationship between having high levels of PSM and greater job satisfaction. This indicates that employees with high levels of PSM make a different assessment of the objectives and focus of the organisations in which they work, and the tasks they perform in their jobs. The perception of their current situation would not be in line with their expectations. This result could indicate a problem of inadequacy of the posts held by people with high levels of PSM in the Spanish central administration. Since these people are especially motivated to carry out an activity that has an impact on people or on society, their employment in tasks which have a low potential for affecting individual recipients could cause frustration. It must be acknowledged, at the same time, that this study has limitations with respect to employees in the central administration at other levels, with respect to employees in other administrative levels, and with respect to other countries, including those with a similar model and administrative culture. However, the result indicating a lack of connection between high PSM and job satisfaction in the Spanish case is a warning about the need to analyse the causes of dissatisfaction or even a possible negative impact on people especially motivated for public service, when these people feel that their potential is unrealised for the kind of mission they expected to fulfil.

Other possible directions for future research into PSM are, firstly, whether a measurement tool adapted to the Spanish administrative context with an additional dimension that includes public values inherent to this administrative system improves the measurement of PSM. In a similar vein, it would be interesting to examine whether there are differences between public employees in terms of their values, whether they are closer to a traditional model of public admin-

istration, or closer to a managerialism-oriented model, and whether this has implications for their levels of PSM. Secondly, the relationship between PSM and its effects could be analysed in more depth by exploring the mediating role that some variables may have between PSM and organisational commitment or job satisfaction (Pandey and Stazyck, 2008; Wright and Pandey, 2008), and the mediating role that commitment and satisfaction could play with respect to individual and collective performance. Finally, it would be interesting to have data from employees of non-profit organisations or private organisations providing public services in order to compare the results with those offered by public employees.

BIBLIOGRAPHY

- Allen, Natalie J. and Meyer, John P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization". *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Allen, Natalie J. and Meyer, John P. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Alonso, Pablo and Lewis, Gregory (2001). "Public Service Motivation and Job Performance: Evidence from the Federal Sector". *American Review of Public Administration*, 31: 363-380.
- Balfour, Danny L. and Wechsler, Barton (1996). "Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations". *Public Productivity & Management Review*, 19(3): 256-277.
- Brewer, Gene A. (2008). "Employee and Organizational Performance". In: Perry J. and Hondeghem A. (eds). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press.
- Brewer, Gene A. (2010). "Public Service Motivation and Performance". In: Walker, R.M.; Boyne, G. A. and Brewer, G. A. (eds). *Public Management and Performance Research Directions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Brewer, Gene A. and Selden, Sally C. (1998). "Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3): 413-439.
- Bright, Leonard (2007). "Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees?". *Review of Public Personnel Administration*, 27(4): 361-379.
- Camilleri, Emanuel (2006). "Towards Developing an Organisational Commitment. Public Service Motivation Model for the Maltese Public Service Employees". *Public Policy and Administration*, 21(1): 63-83.
- Castaing, Sébastien (2006). "The Effects of Psychological Contract Fulfillment and Public Service Motivation on Organizational Commitment in the French Civil Service". *Public Policy and Administration*, 21(1): 84-98.
- Cerese, Francesco P. and Farinella, Domenica (2006). "Exploration in Public Service Motivation: The Case of the Italian Revenue Service". *Annual Conference of the European Group of Public Administration*, Milan.
- Christensen, Robert K. and Wright, Bradley E. (2011). "The Effects of Public Service Motivation on Job Choice Decisions: Disentangling the Contributions of Person-Organization Fit and Person-Job Fit". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21: 723-743.
- Coursey, David H. and Pandey, Sanjay K. (2007). "Public Service Motivation Measurement". *Administration and Society*, 39(5): 547-568.
- Crewson, Philip E. (1997). "Public Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4): 499-518.
- Dolbier, Chrystyn L. et al. (2005). "Reliability and Validity of a Single-item Measure of Job Satisfaction". *American Journal of Health Promotion*, 19: 194-198.
- Fields, Dail L. (2002). *Taking the Measure of Work*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Girauque, David et al. (2011). "Putting Public Service Motivation into Context: A Balance Between Universalism and Particularism". *International Review of Administrative Sciences*, 77(2): 227-253.
- Hansen, Morten B. (2009). "Antecedents of Public Service Motivation: The Case of Danish Municipal Managers". *International Public Service Motivation Research Conference*. Bloomington, Indiana.

- Kim, Sangmook (2005). "Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2): 245-261.
- Kim, Sangmook et al. (2013). "Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation Across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23: 79-102.
- Kristof, Amy L. (1996). "Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement and Implications". *Personnel Psychology*, 49: 1-49.
- Leisink, Peter and Steijn, Bram (2008). "Recruitment, Attraction and Selection". In: Perry, J. and Hondeghem, A. (eds). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press.
- Lewis, Gregory B. and Frank, Sue A. (2002). "Who Wants to Work for Government?". *Public Administration Review*, 62(4): 395-404.
- Liou, Kuo-Tsai and Nyhan, Ronald C. (1994). "Dimensions of Organizational Commitment in the Public Sector: An Empirical Assessment". *Public Administration Quarterly*, 18: 99-118.
- Lipsky, Michael (1980). *Street Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Service*. New York: Russell Sage Foundation.
- Moon, M. Jae (2000). "Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational Culture, Sector, and Managerial Level". *Public Performance & Management Review*, 24: 177-194.
- Naff, Katherine C. and Crum, John (1999). "Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference?". *Review of Public Personnel Administration*, 19(3): 5-16.
- Nagy, Mark S. (2002). "Using a Single-Item Approach to Measure Facet Job Satisfaction". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75: 77-86.
- Norris, Pippa (2003). "Is There Still a Public Service Ethos? Work Values, Experience, and Job Satisfaction among Government Workers". In: Donahue, J. D. and Nye, J. S. Jr. (eds). *For the People, Can We Fix Public Service?* Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Oshagbemi, Titus (1999). "Overall Job Satisfaction: How Good Are Single Versus Multiple Item Measures?". *Journal of Managerial Psychology*, 14: 388-403.
- Pandey, Ssanjay K. and Stazyk, Edmund C. (2008). "Antecedents and Correlates of Public Service Motivation". In: Perry, J. L. and Hondeghem, A. (eds). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press.
- Parrado, Salvador (2008). "Failed Policies but Institutional Innovation Through 'layering' and 'diffusion' in Spanish Central Administration". *The International Journal of Public Sector Management*, 21(2): 230-252.
- Perry, James L. (1996). "Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1): 5-22.
- Perry, James L. and Hondeghem, Annie. (2008). "Directions for Future Theory and Research". In: Perry, J. and Hondeghem, A. (eds). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press.
- Perry, James L. and Wise, Lois Recascino (1990). "The Motivational Bases of Public Service". *Public Administration Review*, 50(3): 367-373.
- Perry, James L.; Hondeghem, Annie and Wise, Lois R. (2010). "Revisiting the Motivational Basis of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future". *Public Administration Review*, 70(5): 681-690.
- Peters, B. Guy (2008). "The Napoleonic Tradition". *The International Journal of Public Sector Management*, 21(2): 118-133.
- Rainey, Hal G. (1982). "Reward Preferences among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic". *American Review of Public Administration*, 16(49): 288-302.
- Rainey, Hal G. (2009). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Rainey, Hal G. and Steinbauer, Paula (1999). "Gallop-ing Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1): 1-32.
- Ritz, Adrian (2009). "Public Service Motivation and Organizational Performance in Swiss Federal Government". *International Review of Administrative Sciences*, 75(1): 53-78.

- Ritz, Adrian and Brewer, Gene A. (2013). "Does Societal Culture Affect Public Service Motivation? Evidence of Sub-National Differences in Switzerland". *International Public Management Journal*, 16(2): 224-251.
- Satorra, Albert and Bentler, Peter M. (1994). "Corrections to Test Statistics and Standard Errors in Covariance Structure Analysis". In: Eye, A. von and Clogg, C. C. (eds). *Latent Variable Analysis*. Thousands Oaks, California: Sage.
- Scarpello, Vida and Campbell, John P. (1983). "Job Satisfaction: Are All the Parts There?". *Personnel Psychology*, 36: 577-600.
- Steijn, Bram (2008). "Person-environment Fit and Public Service Motivation". *International Public Management Journal*, 11(1): 13-27.
- Taylor, Jeannette (2007). "The Impact of Public Service Motives on Work Outcomes in Australia: A Comparative Multidimensional Analysis". *Public Administration*, 85(4): 931-959.
- Vandenabeele, Wouter (2007). "Toward a Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach". *Public Management Review*, 9(4): 545-556.
- Vandenabeele, Wouter (2008). "Development of a Public Service Motivation Measurement Scale: Corroborating and Extending Perry's Measurement Instrument". *International Public Management Journal*, 11: 143-167.
- Vandenabeele, Wouter (2009). "The Mediating Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Self-Reported Performance: More Robust Evidence of the PSM-Performance Relationship". *International Review of Administrative Sciences*, 75(1): 11-34.
- Wanous, John P. and Lawler, Edward E. (1972). "Measurement and Meaning of Job Satisfaction". *Journal of Applied Psychology*, 56: 95-105.
- Wright, Bradley E. (2001). "Public-sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(4): 559-586.
- Wright, Bradley E. and Pandey, Sanjay K. (2008). "Public Service Motivation and the Assumption of Person-Organization Fit: Testing the Mediating Effect of Value Congruence". *Administration and Society*, 40(5): 502-521.
- Wright, Bradley E.; Christensen, Robert K. and Pandey, Sanjay K. (2013). "Measuring Public Service Motivation: Exploring the Equivalence of Existing Global Measures". *International Public Management Journal*, 16(2): 197-223.

RECEPTION: July 3, 2014

REVIEW: January 19, 2015

ACCEPTANCE: May 25, 2015

