

Heikki Taimio

Miten voin olla avuksi?

Julkisen palvelun
motivaation
tutkimus voimak-
kaassa kasvussa

RAPORTTEJA 26

Miten voin olla avuksi?

Julkisen palvelun motivaation tutkimus voimakkaassa kasvussa

Heikki Taimio

Raportti on tehty Palkansaajasäätiön tuella.



Raportteja 26
Helsinki 2013

"Money doesn't make you happy. I now have \$50 million but I was just as happy when I had \$48 million." - Arnold Schwarzenegger

Raportteja 26

ISBN 978-952-209-118-5 (painettu)

ISBN 978-952-209-119-2 (PDF)

ISSN 1795-2832 (painettu)

ISSN 2242-6914 (PDF)

Julkaisija:

Palkansaajien tutkimuslaitos

Pitkäsillanranta 3 A, 00530 Helsinki

www.labour.fi

Painopaikka:

Kirjapaino Jaarli

Sisällys

Tiivistelmä.....	5
1. Johdanto.....	6
2. Julkisen palvelun motivaatio ja sitä lähellä oleva käsitteet.....	11
3. Julkisen palvelun motivaation empiirisen tutkimuksen taustalla olevia teorioita.....	15
3.1. Perryn ja Wisen lähestymistapa	15
3.2. Le Grandin lähestymistapa	17
4. Julkisen palvelun motivaation mittaaminen ja evidenssi	20
5. Julkisen palvelun motivaatiota edeltävät tekijät	27
5.1. Taustaa	27
5.2. Sosiodemografiset (yksilölliset) tekijät	27
5.3. Yhteiskunnallisiin instituutioihin liittyviä muuttujia.....	29
5.4. Organisaatioihin liittyviä muuttujia	30
6. Hakeutuminen, valikoituminen, pysyminen ja sosialisatio julkisella sektorilla.....	32
7. Ulkoiset kannustimet, hyvinvointivaltio ja julkisen palvelun motivaatio	36
7.1. Ulkoiset kannustimet ja motivaatio.....	36
7.2. Hyvinvointivaltion vaikutus	39
8. Erot sektorien, alojen ja ammattien välillä.....	40
9. Kansainväliset vertailut.....	44
10. Vaikutukset tuottavuuteen.....	47
11. Vaikutukset työhyvinvointiin, sitoutumiseen organisaatioon ja irtisanoutumisiin.....	52

12. Julkisten palvelujen työntekijöiden kannustinjärjestelmät.....	55
12.1. Julkisten palvelujen kannustinongelma.....	55
12.2. Palkan merkitys.....	56
12.3. Julkisen palvelun motivaation kannustimet	62
13. Lopuksi	65
Kirjallisuus.....	68

Tiivistelmä

Julkisen palvelun motivaatiolla tarkoitetaan työntekijöiden pyrkimystä edistää oman etunsa sijasta muiden ihmisten kuten palveluiden käyttäjien, kansan, yhteiskunnan tai koko ihmiskunnan etua. Ajatus lienee kaikille tuttu mutta tieteellinen käsite ei, koska se on verraten uusi. Valtaosa sitä käsitelleistä tutkimuksista on ilmestynyt 2000-luvulla. Suomessa sellaisia ei ole tehty vielä lainkaan. Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoitus on tehdä julkisen palvelun motivaatiota ja sen tutkimusta tunnetuksi niin tutkijoille kuin laajemmallekin yleisölle.

Julkisen palvelun motivaation olemassaolo on vahvistettu lukuisissa tutkimuksissa, ja ainakin kehittyneissä maissa se on vahvempi julkisen sektorin ja myös kolmannen sektorin työntekijöiden keskuudessa kuin yrityssectorilla. Sen vaihtelevien määritelmien ja mittarien kehittely johti tänä vuonna alan johtavien tutkijoiden konsensukseen ja validoituun mittariin. Siinä on neljä ulottuvuutta - viehäytys julkiseen palveluun, sitoutuminen julkisiin arvoihin, myötätunto ja itsensä uhraaminen - joihin kuhunkin sisältyy neljä indikaattoria kyselytutkimuksia varten.

Julkisen palvelun motivaatio on yleensä vahvempi naisilla kuin miehillä, ja myös iäkkäämmillä ja koulutetummilla se on muita korkeampi. Sen kanssa korreloivat myös usein perhetausta ja erilaiset yhteiskunnalliset instituutiot sekä työympäristön monet piirteet. Sitä saattavat heikentää byrokratia, työntekijän ja työympäristön tavoitteiden yhteensopimattomuus ja rahallisten kannustimien käyttöönotto. On joitakin viitteitä siitä, että Suomessa julkisen palvelun motivaatio olisi keskimääräistä heikompi kansainvälisessä vertailussa ja että hyvinvointivaltion laajeneminen on syrjäyttänyt sitä.

Lukuisten tutkimusten mukaan julkinen sektori houkuttelee keskimääräistä vahvemman julkisen palvelun motivaation omaavia työntekijöitä ja nämä ovat tavallista vähemmän taipuvaisia irtisanoutumaan, mutta itse julkiset organisaatiot saattavat myös voimistaa sitä henkilöstössään. Joissakin tutkimuksissa se on todettu vahvaksi myös kolmannella sektorilla ja vapaaehtoistyössä. Ammateista se näyttää olevan voimakkaimmillaan hoiva- ja koulutusaloilla sekä johtavassa asemassa olevilla.

Julkisen palvelun motivaatiolla ei ole tutkimuksissa todettu olevan minkäänlaisia haitallisia vaikutuksia. Selvimät positiiviset vaikutukset on havaittu työsuorituksen tasoon ja työtyytyväisyyteen. Koska julkisen palvelun motivaatio ja rahalliset kannustimet kuten tulospalkkaus näyttävät olevan usein toistensa vaihtoehtoja, on tärkeä kysymys, kumpi niistä on kustannustehokkaampi ja johtaa parempaan laatuun. Kansainväliset tutkimustulokset tulospalkkauksen vaikutuksista tuottavuuteen julkisella sektorilla ovat olleet heikkoja. Tarvitaan lisää tutkimusta siitä, miten julkisen palvelun motivaatio vaikuttaa suoriin ja millaiset kannustimet edistävät sitä.

1. Johdanto

Taloustieteen oppikirjat ja valtaosa taloustieteellisistä tutkimuksista olettaa yksilön tavoittelevan ainoastaan omaa etuaan. Yksilöllä ajatellaan olevan kaikki tarvittavat tiedot voidakseen maksimoida hyötyään tai hyvinvointiaan kulutuksen ja vapaa-ajan avulla. Koska työnteke merkitsee menetettyä vapaa-aikaa, vähentää se hyvinvointia, vaikka sen avulla onkin mahdollista saada tuloja kulutuksen rahoittamiseksi. Optimiratkaisussa yksilö valitsee tarpeidensa ja mieltymystensä mukaisesti hyvinvointinsa maksimoivan kulutuksen ja vapaa-ajan ja samalla työn tarjonnan.

Tällainen oman edun tavoittelu sopii oletukseksi monien taloustieteellisten ongelmien tarkasteluun. Samaan oletukseen perustuu myös taloustieteessä 1960-luvulta lähtien voimakkaasti vaikuttanut julkisen valinnan (public choice) teoria, jonka mukaan mm. pitää olla kannustinjärjestelmä tai rajoitteita, jotta saadaan ohjattua julkisen sektorin työntekijöiden käyttäytyminen yhteisen hyvän suuntaan. Etenkin kilpailun paineet voisivat edistää tätä tavoitetta.¹ Tämä teoria alkoi vähitellen haastaa perinteistä julkishallintoa, joka nojautui mm. hierarkiaan, yhdenmukaisiin hallintokäytäntöihin ja -elimiin, puolueettomiin virkamiehiin, sääntelyyn, solidaarisuuteen ja julkisen palvelun eetokseen.

Julkisen valinnan teorian kanssa samansuuntaisesti on vaikuttanut jossain määrin stereotyyppinen näkemys, että julkisen sektorin työntekijät ovat laiskoja verrattuna yksityisen sektorin työntekijöihin, vaikka tästä onkin hyvin vähän evidenssiä (esim. Rainey ja Steinbauer 1999, Brewer ja Selden 2000, Frank ja Lewis 2004, Delfgaauw ja Dur 2008a, Dur ja Zoutenbier 2013). Työntekijöiden oman edun tavoittelu julkisella sektorilla ei välttämättä johda laiskuuteen, vaikka sieltä usein puuttuvatkin yksityiselle sektorille ominaiset kannustimet. Työntekijät saattavat vain suunnata ponnistelunsa kohteisiin, jotka eivät edistä julkisten organisaatioiden tavoitteita ja yhteistä hyvää. Seurauksena on julkisten varojen tuhlausta ja väärinkäyttöä. Julkisen sektorin kasvu ei tällöin johdu siitä, että kansalaiset tarvitsevat enemmän julkisia palveluja vaan siitä, että julkisella sektorilla työskentelevät voivat paremmin sen kasvaessa.

¹ Julkisen valinnan teorian klassikoita ovat Tullock (1965), Downs (1967) ja Niskanen (1971).

Käsitykset julkisen sektorin henkilöstön itsekkyydestä ja laiskuudesta vaikuttivat voimakkaasti uuden julkisjohtamisen (new public management, NPM) opin syntyyn 1980-luvulla Isossa-Britanniassa ja Yhdysvalloissa sekä sen leviämiseen ympäri maailman. NPM on tuonut julkiselle sektorille yksityiseltä sektorilta tuttuja johtamismalleja, markkinoita muistuttavia järjestelmiä ja kannustimia kuten tulosjohtamista ja -palkkausta.² Sen mukaan on tarkoituksenmukaista erottaa julkisten palvelujen järjestämisen ja tuottamisen toisistaan (esim. Domberger 1998). Tavoitteena on vähentää julkisen sektorin tehottomuutta altistamalla se markkinakurille. Julkisen sektorin tuottajat ja yksityiset tuottajat kilpailisivat sopimuksista. Kansalaiset nähdään yksilöinä, jotka pystyvät aina tekemään järkeviä päätöksiä täydellisen informaation nojalla palveluista, joista on heille eniten hyötyä.

Palvelutuotannon määrän ja laadun havaitseminen ja mittaaminen voi kuitenkin olla monesti vaikeaa julkisella sektorilla. Klassinen taloustieteellinen artikkeli aiheesta on Arrow (1963), joka tarkasteli terveyspalveluita. Taloustieteen päämies-agenttiteoriassa kiinnitetäänkin huomiota siihen informaation epäsymmetriaan, joka vallitsee päämiesten (poliitikkojen, ylimpien virkamiesten tai asiakkaiden) ja agenttien (tuottajien ja työntekijöiden) välillä. Agentilla voi olla informaatioetu puolellaan, jolloin hänen oman etunsa mukaista on ”laiskotella”, so. tuottaa sovittua pienempi määrä ja/tai huonompaa laatua. Lisäongelmia voi aiheutua siitä, että usein agenteilla on useita eri päämiehiä, joilla on ristiriitaisia tavoitteita, ja siitä, että agentit saattavat toimia tiiminä saman palvelun tuottamiseksi, jolloin heillä on kannustin jäädä vapaa-matkustajiksi, so. vähentää omaa panostaan. Päämies-agentti-teorian vastaus näihin ongelmiin on yleensä laatia tiukempia sopimuksia palveluntuottajien kanssa ja valvoa niiden noudattamista, mutta tämä voi tulla kalliiksi: sopimusehtojen kiristäminen voi johtaa agentin perimän hinnan nousuun, valvonta paisuttaa päämiehen kustannuksia, ja palveluntuottajat saattavat tulkita tämän osoitukseksi epäluottamuksesta, joka heikentää heidän motivaatiotaan ja työpanostaan.³

² Hood (1991) oli tiettävästi NPM:n ensimmäinen formulointi alan kirjallisuudessa. Valaisevia ja tiiviitä katsauksia ovat mm. Boyne (1998), Gruening (2001) sekä Jørgensen ja Andersen (2011). NPM:stä Suomessa ks. esim. Temmes (1998) ja Lähdesmäki (2003). NPM sisältää hyvin monenlaisia elementtejä, joilla on kirjava historiallinen tausta, mutta tässä yhteydessä tarkastelu rajoitetaan motivaatiokysymyksiin.

³ Ks. esim. Holmström ja Milgrom (1991), Laffont ja Tirole (1993), Dixit (2002), Besley ja Ghatak (2003), Burgess ja Ratto (2003) sekä Acemoglu et al. (2008).

Viime aikoina ns. psykologisessa ("behavioraalisessa") taloustieteessä on vilkastunut teoreettinen ja empiirinen tutkimus epäitsekkästä käyttäytymisestä. Siitä on lukuisia esimerkkejä niin arkipäivästä, tilastoaineistosta kuin koeasetelmistakin.⁴ Hyviä katsauksia psykologisen taloustieteen erittäin laajaan tutkimuskirjallisuuteen ovat mm. Pirttilä (2009), Rabin (1997, 1998, 2002) ja DellaVigna (2012). Ne sisältävät paljon esimerkkejä. Taloustieteessä tavallisesti oletettu oman edun tavoittelu ei ole sopusoinnussa esimerkiksi sen kanssa, että yksilö nauttii omasta työstään, äänestää vaaleissa, luovuttaa verta, auttaa naapuriaan lastenhoidossa tai vaikkapa kehittää avoimen lähdekoodin ohjelmistoja. Osa oman edun vastaisesta käyttäytymisestä edustaa jotakin muuta poikkeamaa taloustieteen perusmallista kuin epäitsekkästä käyttäytymistä, esimerkiksi lyhytnäköisyyttä, tahdon heikkoutta, ylipainon antamista mahdolliselle tappiolle tai liiallista luottamusta omiin kykyihin.

1980-luvulta alkanut julkisen sektorin uudistaminen nojautumalla työntekijöiden oman edun tavoitteluun - so. uuden julkisjohtamisen opin ja päämies-agentti-teorian mukaisesti - on kyseenalaistanut sellaisten julkisen sektorin työntekijöiden olemassaolon, jotka eivät tavoittele omaa etuaan edellä kuvatussa kapeassa mielessä. Siinä ei ole sijaa sellaisille julkisen sektorin työntekijöille, jotka ovat lojaaleja esimerkiksi valtiolle, omalle organisaatiolleen, eettisille periaatteille, ammatillisille standardeille tai palvelujen käyttäjille. Meier (2007) sekä Grant ja Berg (2011) ovat katsauksia tutkimuskirjallisuuteen, joka tarkastelee tällaista prososiaalista käyttäytymistä. Prososiaalista motivaatiota voidaan selittää altruistisilla preferensseillä; toisten ihmisten kulutus tai hyöty vaikuttaa positiivisesti yksilön omaan hyötyyn.

Julkisiin palveluihin liittyvästä prososiaalisesta tai altruistisesta motivaatiosta käytetään nykyisin nimitystä julkisen palvelun motivaatio. Käsitteen ottivat käyttöön nyt jo klassikoksi luettavassa artikkelissaan Perry ja Wise (1990), mutta ennen heitä samasta ilmiöstä oli puhuttu erityisesti julkisen palvelun eetoksena. Varsin yleisesti Raineyn (1982) katsotaan olleen ensimmäinen empiirinen tutkimus, joka osoitti, että julkisen sektorin työntekijöillä on voimakkaampi julkisen palvelun motivaatio kuin yksityisen sektorin työntekijöillä. (Hän ei vielä tuolloin käyttänyt tätä termiä tutkiessaan työntekijöiden motivaatioeroja yksityisellä ja julkisella sektorilla.) Julkisilla

⁴ Jotkut ihmiset voivat olla itsekkäitä, toiset taas epäitsekkäitä. Esimerkiksi Andreonin ja Millerin (2002) tutkimassa kokeellisessa pelissä 47 % ihmisistä osoittautui itsekkäiksi (vain 23 % täysin itsekkäiksi), kun sitä vastoin 53 % välitti muista.

palveluilla viitataan tässä julkisen sektorin aina tai yleensä tuottamiin palveluihin kuten julkishallintoon sekä terveys-, sosiaali-, koulutus-, turvallisuus- ja pelastuspalveluihin. Myös yksityiset yritykset ja voittoa tavoittelemattomat yhteisöt (kolmas sektori) voivat tuottaa tällaisia palveluita, usein julkisen vallan tilauksesta.

Tämän Raportin tarkoitus on tehdä julkisen palvelun motivaation tutkimusta tunnetuksi kattavan kirjallisuuskatsauksen avulla. Julkisen palvelun motivaatiota ei ole tutkittu meillä Suomessa juuri lainkaan. Tietävästi vain Hakonen ja Hulkko-Nyman (2011) sekä Pirttilä ja Taimio (2011) ovat käsitelleet sitä lyhyesti, ja lisäksi on tehty yksi pro gradu-tutkielma (Keckman-Mäkikangas 2012). Sitä ei näköjään ole käsitelty julkisessa keskustelussa eikä julkisen vallan ja erilaisten järjestöjen asiakirjoissa. Tämä on valitettavaa erityisesti sen takia, että julkisia palveluja koskevat erilaiset uudistukset - kuten valtion tuottavuusohjelma, kuntauudistus, palvelutuotannon ulkoistaminen ja kilpailuttaminen sekä sote-uudistus - ovat olleet paljon esillä viime aikoina samalla kun tarjolla olisi ollut niiden kannalta relevanttia tutkimustietoa julkisen palvelun motivaatiosta.

Kansainvälisesti katsoen julkisen palvelun motivaatio on nopeasti kasvava tutkimusaihe niin julkaisujen kuin tutkijoidenkin määrällä mitattuna. Perryn ja Hondeghe-min (2008a) kokoomateoksen lisäksi katsauksia tähän tutkimuskirjallisuuteen ovat Mann (2006), Bellé ja Cantarelli (2012) sekä Ritz et al. (2013). Viimeksi mainittu katsaus kattaa 182 tutkimusjulkaisua vuosien 1990 ja 2012 väliltä. Sen mukaan 1990-luvulla julkaistiin vain 11 tutkimusta, mutta 2000-luvulla ilmestyi jo 171. Vuosina 2006-2012 tuli 130 uutta tutkijaa, jotka julkaisivat tutkimuksia julkisen palvelun motivaatiosta. Aluksi tutkimus painottui vahvasti Yhdysvaltoihin, mutta viime vuosina se on levinnyt Eurooppaan ja muihinkin maanosiin. Samalla on alkanut ilmestyä tutkimuksia muilla kielillä kuin englannin kielellä, johon em. katsaukset rajoittuvat.

Tässä Raportissa lähestyn julkisen palvelun motivaatiota lähinnä taloustieteelliseltä kannalta. Valtaosa tähänastisesta kirjallisuudesta on kuitenkin edustanut julkishallinnon (tai hallintotieteen) tutkimusta⁵, jossa yhdistyvät useiden muiden tieteenalojen - taloustieteen lisäksi mm. politiikan tutkimuksen, psykologian, sosiaalipsykologian

⁵ Ritzin et al. (2013) katsauksessa 88,34 % julkisen palvelun motivaatiota käsitelleistä tieteellisistä artikkeleista oli julkaistu julkishallinnon tai hallintotieteen aikakauskirjoissa.

ja sosiologian - lähestymistavat.⁶ Näiden muiden tieteenalojen näkökulmat julkisen palvelun motivaatioon jäävät tässä Raportissa vähemmälle huomiolle. Koska päätarkoitus on tehdä aihepiiriä tunnetuksi, en myöskään käsittele laajasti erilaisia formaaleja malleja tai tutkimusmenetelmiä. Toisaalta pelkästään tieteellisissä aikakauskirjoissa julkaistujen vertaisarvioitujen tutkimusten tarkastelu olisi liian rajoittavaa, joten katsaus kattaa myös melko suuren joukon tutkimuksia, jotka eivät ole ainakaan toistaiseksi läpäisseet vertaisarviointia.

Julkisen palvelun motivaation merkitys on edellä sanotun valossa helppo nähdä. Ensinnäkin julkisen palvelun motivaation ollessa vahvempi julkisella sektorilla julkiset organisaatiot poikkeavat yksityisen sektorin organisaatioista, joten yksityisen sektorin johtamiskeinoja ei voida tai kannata suoraan siirtää julkiselle sektorille. Näin julkisen palvelun motivaatio on nähtävä kritiikkinä ja vaihtoehtona uudelle julkisjohtamisen opille.

Toiseksi jos vahvempi julkisen palvelun motivaatio tuottaa paremman suoritus-tason, kannattaa julkisen sektorin kannustinjärjestelmiä uudistaa tätä silmällä pitäen. Tätä kautta voi syntyä tuottavuusetuja ja kustannussäästöjä. Uuden julkisjohtamisen opin ulkoiset (rahalliset) kannustimet eivät välttämättä toimi hyvin, jos työntekijät pyrkivät oman etunsa sijasta hyödyttämään toisia ihmisiä.

Kolmanneksi julkisen palvelun motivaatio saattaa tarjota mahdollisuuden välttää uuden julkisjohtamisen opin ja päämies-agentti-teorian sudenkuoppia - epätäydellistä informaatiota sekä sopimuksenteon ja valvonnan ongelmia - sillä jos tällä tavoin motivoituneisiin työntekijöihin voidaan luottaa enemmän, päämiehet eivät tarvitse yksityiskohtaista informaatiota palvelutuotannosta, tarkkoja sopimuksia eivätkä myöskään agenttien (palveluntuottajien ja työntekijöiden) tiukkaa valvontaa. Tämäkin voi tuottaa kustannussäästöjä julkisella sektorilla.

⁶ Koehler ja Rainey (2008) kertovat julkisen palvelun motivaation tutkimuksen poikkitieteellisistä perusteista.

2. Julkisen palvelun motivaatio ja sitä lähellä olevat käsitteet

Julkisen palvelun motivaatio (jatkossa JPM) polveutuu vanhastaan tutusta käsitteestä, julkisen palvelun eetoksesta. Yleisesti ottaen sillä viitataan mahdollisuuteen, että julkisen palvelun työntekijät tavoittelevat (myös) jotakin muuta kuin omaa etuaan, vaikkapa potilaiden, kansan tai koko ihmiskunnan etua, ja että yksityisen sektorin työntekijöillä ei tyypillisesti olisi tällaista motivaatiota, ainakaan yhtä vahvana. Tässä tarkoituksessa julkisen sektorin työntekijät saattavat olla valmiita suurempiin ponnistuksiin kuin jos he työskentelisivät yksityisessä yrityksessä. Horton (2008) kertoo käsitteen historian antiikin Kreikan suurista ajattelijoista Aristoteleesta ja Platonista alkaen. Julkisen palvelun tuottajien tinkimistä omasta edustaan yleisen edun hyväksi onkin vanhastaan korostettu mm. virkamiesetiikassa, virkavalloissa, professioiden normistossa ja jopa lainsäädännössä.

Perryn ja Wisen (1990) määritelmän mukaan JPM on ”yksilön taipumus reagoida motiiveihin, jotka pohjautuvat ensisijaisesti tai yksinomaan julkisiin instituutioihin ja organisaatioihin”. Tähän luettiin mukaan myös voittoa tavoittelemattomat organisaatiot, jotka tuottavat julkista hyötyä. Tätä ensimmäistä määritelmää on pyritty myöhemmin muuntamaan. Esimerkiksi Brewer ja Selden (1998) viittasivat vahvoihin motiiveihin tehdä ”mielekästä julkista, yhteisön ja yhteiskunnan palvelusta”. Raineyn ja Steinbauerin (1999) määritelmässä taas JPM on ”yleinen altruistinen motivaatio palvelu yhteisöä, valtiota, kansakuntaa tai ihmiskuntaa”. Vandenabeelen (2007) mukaan JPM kattaa ”uskomukset, arvot ja asenteet, jotka menevät yli oman ja organisaation edun, jotka koskevat isomman poliittisen entiteetin etuja ja jotka motivoivat yksilöitä käyttäytymään tämän mukaisesti aina kun se on asianmukaista”. Ehkä erilaiset määrittely-yritykset päättyivät Perryy ja Hondeghemiin (2008b), jotka totesivat, että JPM:n merkitys vaihtelee eri aloilla, mutta sen määritelmässä on yhteisenä keskipisteenä julkisella puolella esiintyvät motiivit ja toiminta, joiden tarkoitus on tehdä hyvää toisille ihmisille ja yhteiskunnalle.

JPM:sta käytetään eri maissa usein täysin tai lähes samassa merkityksessä termejä ”julkisen sektorin motivaatio”, ”julkisen palvelun eetos”, ”prososiaalinen motivaatio”, altruismi ja ”sisäinen motivaatio”. Historialliset ja institutionaaliset tekijät saattavat selittää JPM:n erilaisia termejä ja ilmenemismuotoja eri maissa ja erilaisissa julkisissa instituutioissa. Alan kirjallisuuteen perehdyttäessä ei voi välttää sekavalta vaikutelmalta. Sen takia eräät käsitteelliset selvennykset ovat tässä vaiheessa paikallaan.

On ensinnäkin hyvin aiheellista erottaa toisistaan JPM ja julkisen sektorin motivaatio. JPM on yksilökohtainen eikä sektorispesifinen käsite. Se eroaa julkisen sektorin motivaatiosta tai julkisen sektorin työntekijän motivaatiosta (Pandey et al. 2008). Julkinen sektori saattaa kyllä tarjota JPM:lle parhaimmat toteutumismahdollisuudet, ja ihmiset, joilla on vahva JPM, hakeutuvat tämän vuoksi töihin julkiselle sektorille. Sitä paitsi JPM on mahdollista löytää miltä tahansa sektorilta (Wise 2000, Steen 2008), sillä se viittaa yleisen edun tavoitteluun eikä ole välttämättä rajattu julkiselle sektorille. Julkisen sektorin motivaatio taas rajoittuu julkiselle sektorille, ja siihen voi liittyä myös muita tekijöitä kuin yleisen edun tavoittelu; julkinen sektori on perinteisesti tarjonnut sellaisia ulkoisia kannustimia kuin työsuhdeturva, valta, arvostus, urakehitys, luontoisuus ja eläke-edut tai kenties paremmat mahdollisuudet sovittaa yhteen työ ja perhe-elämä.

Sisäinen motivaatio perustuu pääasiassa itse tekoon eikä ulkoisiin palkkioihin (ks. esim. Petrovsky 2009). Teko koetaan mielenkiintoiseksi tai se itsessään tuottaa jotain muuta mielihyvää. Titmuss (1970) otti käyttöön sisäisen motivaation käsitteen taloustieteessä. Hänen esimerkkinsä oli, että rahalliset palkkiot verenluovutuksesta vähensivät luovutetun veren määrää, koska ne nakersivat sosiaalisia arvoja. Tästä jo huomataan, että Titmussilla verenluovutukseen sisältyi selkeä JPM-ulottuvuus. Joskus JPM nähdäänkin sisäisen motivaation erikoistapauksena. Sen merkitys perustuu siihen, että monet julkiset palvelut ovat - kuten edellä todettiin - sopimuskelvottomia, jolloin korkeasti motivoituneiden työntekijöiden rekrytointi auttaa voittamaan kannustinongelmia ja lisäämään organisaation tehokkuutta vähentäen samalla ulkoisten kannustimien tarvetta (Francois ja Vlassopoulos 2008).

Perry et al. (2010) ovat kuitenkin huomauttaneet, että koska JPM:lla on juurensa toisista välittämisessä (”other orientation”), se poikkeaa sisäisestä motivaatiosta.

⁷ Rayner et al. (2011) kehittelevät käsitettä ”julkisen palvelun eetos”, joka koostuu kolmesta ulottuvuudesta: julkisen palvelun motivaatio, yleinen etu ja julkisen palvelun käyttäytyminen.

DeDreu (2006) on jopa väittänyt, että välittäminen toisista ja sisäinen motivaatio ovat ortogonaalisia ja yksinapaisia, ts. ne ovat toisistaan riippumattomia ja vaihtelevat matalasta korkeaan. Sisäinen motivaatio korostaa mielihyvää ja nautintoa, mutta JPM:n välttämättöminä ehtona eivät ole mielihyvä ja nautinto.

Edellä mainittu Raineyn ja Steinbauerin (1999) esittämä JPM:n määritelmä otti mukaan altruismin: yleinen altruistinen motivaatio palvella ihmisten yhteisön, valtion, kansakunnan tai ihmiskunnan etuja. JPM:n määritelmät viittaavat sekä itsensä uhraamiseen että altruismiin. Ekonomistit (esim. Francois 2000 ja Le Grand 2003) ovat usein liittäneet JPM:n suoraan altruismiin. Altruismia on kahta lajia. Toimintaorientoitunut altruismi merkitsee, että henkilö saa suoraa ei-rahallista hyötyä siitä, että hän työskentelee jonkun hyvän asian hyväksi. Toisaalta tuotosorientoitunutta altruismia tunteva henkilö välittää siitä vaikutuksesta, mikä hänen työllään on toisten ihmisten hyvinvointiin. Hän voi tyytyä siihenkin, että joku muu tekee ko. työn hänen sijastaan.

Kolmas tutkimuslinja käsittelee prososiaalista motivaatiota, joka joissakin määritelmissä tulee lähelle altruismia (ks. edellä). Toisaalta esimerkiksi Grant (2008) on yhdistänyt prososiaalisen motivaation ja sisäisen motivaation. Jälkimmäinen vahvistaa edellisen vaikutuksia.

Yhteistä näille käsitteille on suuntautuminen pitämään huolta toisista ihmisistä. JPM on kuitenkin spesifimpi käsite kuin altruismi ja prososiaalinen motivaatio, sillä sitä elävöittävät erityiset taipumukset ja arvot, jotka ovat peräisin ensisijaisesti tai yksinomaan julkisista instituutioista ja missioista. Pyrkimys on palvella ihmisten yhteisön, valtion, kansakunnan tai ihmiskunnan etuja. Siihen liittyy uskomuksia, arvoja ja asenteita, jotka menevät pitemmälle kuin oma ja organisaation etu.

Perryn ja Wisen (1990) klassikkoartikkelin jälkeinen tutkimus JPM:sta on ollut pitkälti sen ajatusten kehittelyä eteenpäin. Artikkelisi sisälsi kolme perushypoteesia:

- 1) Mitä vahvempi JPM henkilöllä on, sitä todennäköisemmin hän hakeutuu työhön julkiselle sektorille.** Empiiriset tulokset ovat tähän mennessä olleet yleisesti myönteisiä. Syy-seuraussuhteet vaativat kuitenkin vielä lisätutkimuksia.
- 2) Julkisen sektorin organisaatioissa JPM on positiivisessa yhteydessä työntekijöiden suorituksiin.** Empiiristen tutkimusten perusteella JPM:lla on vaikutusta suorituksiin, ainakin joillakin mittareilla, mutta voimakkuus vaihtelee.

- 3) Julkisen sektorin organisaatiot, jotka houkuttelevat korkean JPM:n työntekijöitä, ovat vähemmän riippuvaisia ulkoisista kannustimista yksilöiden tehokkaassa johtamisessa.** Toisaalta ulkoiset kannustimet voivat syrjäyttää sisäistä motivaatiota. Julkisella sektorilla voi olla kustannusetu, koska sen ei tarvitse tarjota voimakkaita rahallisia kannustimia.

3. Julkisen palvelun motivaation empiirisen tutkimuksen taustalla olevia teorioita

3.1. Perryn ja Wisen lähestymistapa

Yleisesti ottaen motivaatio viittaa voimiin, jotka antavat tarmoa, suuntaavat ja ylläpitävät käyttäytymistä. Klassisessa artikkelissaan Perry ja Wise (1990) ottivat käyttöön JPM:n eksplisiittisesti vastapainoksi rationaalisen (julkisen) valinnan teorialle. He viittasivat Raineyn (1982) em. empiiristen tulosten lisäksi Knokeen ja Wright-Isakiin (1982), jotka olivat luonnehtineet motiiveja psykologisiksi puutteiksi tai tarpeiksi, joiden eliminoinnin yksilö tuntee jonkinlaista pakkoa. Knokeen ja Wright-Isakin mukaan nämä motiivit voivat jakaantua kolmeen analyyttisesti erilliseen kategoriaan: rationaalinen, normipohjainen ja tunnepitoinen. Rationaaliset motiivit johtavat tekoihin, jotka perustuvat yksilön hyödynmaksimointiin. Normipohjaiset motiivit johtavat tekoihin, jotka perustuvat pyrkimykseen mukautua normeihin. Tunnepitoiset motiivit viittaavat käyttäytymiseen, jotka perustuvat emotionaalisiin reaktioihin tiettyihin sosiaalisiin konteksteihin. Samalla yksilöllä voi olla kaikki nämä motiivit.

Wright ja Pandey (2008) väittivät, että Perryn ja Wisen luokittelu ei erottele käsitteellisesti normi- ja tunnepohjaisia motiiveja. Normipohjaiset motiivit perustuvat sosiaalisiin arvoihin ja normeihin siitä, mikä on sopivaa ja oikein, kun taas sellaiset motiivit kuin hyväntekeväisyys näyttävät perustuvan yksilön emotionaaliseen tilaan. Luokittelu ei erottele selvästi tunnepohjaiseen motiiviin perustuvaa sitoutumista johonkin julkisen vallan ohjelmaan halusta palvella yleistä etua velvollisuudentunnosta hallitusta tai yhteisöä kohtaan. Lisäksi normi- ja tunnepohjaiset motiivit menevät päällekkäin altruismin käsitteen kanssa. Näin ollen em. kolmea motiivikäsitettä oli kehitettävä JPM:n selventämiseksi. Myös Perry (2000), Vandenabeele (2007) sekä Perry ja Vandenabeele (2008) pyrkivät kehittämään JPM:n teoriaa mm. sen erilaisten motiiviulottuvuuksien kautta.⁸

⁸ Tähän liittyen Brewer et al. (2000) luokittelevat haastattelemiensa 69 henkilön motiivien perusteella heidät:

(i) samarialaisiin, jotka haluavat huolehtia vähäosaisista

(viite 8 jatkuu →)

Tutkijoiden välisen konsensuksen kehittymiselle oli kuitenkin tärkeää se, kun Kim ja Vandenabeele (2009) ehdottivat, että JPM:n alamotiivit määritellään uudelleen instrumentaaliseksi, arvopohjaiseksi ja identifioitumismotiiviksi. Instrumentaaliset motiivit koskevat mielekkään julkisen palvelun suorituskeinojen valintaa. Ne perustuvat pääasiassa altruistisiin motiiveihin ja sisältävät työskentelyn julkisella sektorilla, osallistumisen poliittiseen prosessiin ja kansalaistoimintaan ja erityisten politiikkojen ja ohjelmien ajamista, jotta voidaan tehdä mielekäs julkinen palvelus ja hyvää muille ja yhteiskunnalle. Ihmiset työskentelevät todennäköisemmin julkisella sektorilla, koska he uskovat, että julkiset organisaatiot todennäköisemmin tarjoavat heille mahdollisuuden suorittaa julkisia palveluja.

Arvopohjaiset motiivit koskevat niitä perimmäisiä julkisia arvoja, joita ihmiset haluavat toiminnallaan saavuttaa. Ihmiset ovat taipuvaisia sisäistämään julkiset arvot. Niihin voivat kuulua yleinen etu, sosiaalinen vastuu, demokratia, yhteiskunnallinen tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, puolueettomuus, tilivelvollisuus jne. Näiden arvojen tärkeys voi vaihdella eri maissa ja kulttuureissa.

Identifioitumismotiivit koskevat ihmisiä, ryhmiä tai kohteita, joita yksilöt haluavat palvella. Ihmiset ovat taipuvaisia identifioitumaan mm. haavoittuvaisten tai vähäosaisten ihmisten kanssa, yleisöön, yhteisöön, yhteiskuntaan ja maahan.

Nämä kolme jalostettua motivaatiokomponenttia keskittyvät arvoihin (mitä varten), asenteisiin (kenelle) ja käyttäytymiseen (miten). Ne myös perustuvat Perryn ja Wisen (1990) alkuperäiseen malliin. Itseään palvelevat motiivit suljetaan pois rationaalisista motiiveista, jotka vastaavat instrumentaalisia motiiveja; käsitteellinen päällekkäisyys normipohjaisten ja tunnepohjaisten motiivien välillä poistuu, ja normipohjaiset motiivit vastaavat arvopohjaisia motiiveja ja tunnepohjaiset motiivit identifioitumismotiiveja. Tyydyttääkseen nämä motiivit yksilöt saattavat olla valmiita uhraamaan yksityisiä etujaan ja hyväksymään vähemmän rahallisia palkkioita samalla kun he sitoutuvat ja ponnistelevat enemmän julkisen palvelun hyväksi.

(ii) yhteisöllisiin, joita innoittavat kansalaisvelvollisuus ja julkinen palvelu

(iii) patriootteihin, jotka kokevat velvollisuudekseen uhrata itsensä toisten ihmisten ja jonkin suuren hyväksi

(iv) ihmisystäviin, jotka kantavat huolta oikeudenmukaisuudesta ja julkisista palveluista.

Tätä luokittelua ei ole kuitenkaan laajemmin käytetty tutkimuksissa.

3.2. Le Grandin lähestymistapa

Taloustieteen piirissä huomattavasti paremmin tunnettu lähestymistapa JPM: on perustuu Le Grandin (2003, 2007, 2010) julkaisuihin. Hieman outoa on se, ettei Le Grand itse viittaa lainkaan Perryyn ja Wiseen eikä heidän aloittamaansa tutkimusperinteeseen. Toisin päin sana kuitenkin näyttää kulkeneen, ja se on tuonut tärkeitä lisäelementtejä keskusteluun.

Le Grandin (2003) mukaan JPM:ta on kahta lajia: henkilö on joko valmis tyytymään siihen, että joku muu tekee hyvän teon hänen sijastaan (so. hän tyytyvä olemaan vapaamatkustaja), tai hän nimenomaan haluaa itse tehdä teon, esimerkiksi koska se tuottaa hänelle positiivisen palkkion tunnun, ”lämpimän hehkun”⁹. Hän väitti, että useimmat ihmiset ovat jälkimmäistä tyyppiä.

Le Grandin mukaan on vaikeaa tehdä tyydyttävä ero sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä. Sisäinen palkkio on sisäinen tunne, mutta informaatio, joka tuottaa sen tunteen, on usein ulkoista. Toisaalta ulkoiset motivaatiotekijät voivat olla ulkoisen maailman tunnustuksia altruistisista teoista. Edelleen sisäisen motivaation monet aspektit voivat olla itse asiassa omaa etua tavoittelevia kuten nauttiminen tehtävästä sinänsä, uteliaisuuden tyydyttäminen jne. Tässä Le Grand olisi kuitenkin voinut rajata ulkoiset motivaatiotekijät rahassa mitattaviin palkkioihin kuten yleensä on tapana tehdä.

Itse tekemistä voi myös motivoida velvollisuudentunto tai pyrkimys välttää syyllisyydentuntoa. Tai sitten se voi olla vastavuoroisuutta eli motivaatiota auttaa niitä, jotka ovat olleet avuksi menneisyydessä - tämäkin voi olla eräänlaista oman edun tavoittelua. Le Grand viittaa myös muunlaisiin altruistisiin motivaatioihin. Kaiken

⁹ Erottelu vastaa edellä kuvattua erottelua toiminta- ja tuotosorientoituneen altruismin välillä. Andreoni (1990) lienee ”lämpimän hehkun” alkulähde. Ks. myös Andreoni ja Miller (2002). Meier (2007) kutsuu altruismin kahta lajia puhtaaksi ja epäpuhtaaksi altruismiksi. Hänen mukaansa puhtaan altruismin kumoa se, että empiirisesti ihmisten on todettu antavan lahjoituksia, vaikka on vapaamatkustamisen mahdollisuus ja joku muu kuten julkinen valta rahoittaa toimintaa. Epäpuhtas altruismi sallii yhä osittaisen lahjoitusten syrjäytymisen, kun toiset ihmiset tai julkinen valta lisäävät panostustaan. Suora ja epäsuora altruismi olettavat vakaan käyttäytymisen, mikä on ristiriidassa empiiristen havaintojen kanssa kahdella tavalla. Ensinnäkin useimmissa kokeellisissa tutkimuksissa prososiaalinen käyttäytyminen rapautuu toistojen myötä. Toiseksi ihmiset eivät aina käyttäydy prososiaalisesti kasvattaakseen toisten hyvinvointia. Joskus he sen sijaan rankaisevat muita, mikä on ristiriidassa altruististen preferenssien kanssa.

kaikkiaan hän tapaa samanlaisia JPM:n ulottuvuuksia, joista on keskusteltu Perryn ja Wisen traditiassa.

Le Grand (2003, 2010) kutsuu oman etunsa tavoittelijoita ”sotilaiksi” (knaves)¹⁰. ”Ritarit” (knights) ovat ne, joilla on JPM, jonka hän määrittelee ”yleiseksi altruistiseksi motivaatioksi palvella ihmisyyteen, valtion, kansakunnan tai ihmiskunnan etuja”. Hän uskoo, että useimmat ihmiset ja ehkä etenkin julkisella sektorilla työskentelevät ovat motivoituneita toteuttamaan altruistisia tekoja, koska he haluavat auttaa toisia ihmisiä ja koska he saavat siitä jotain henkilökohtaista etua.

Le Grandin (2003) luku 2 sisältää katsauksen julkisen sektorin työntekijöiden motivaatiota käsittelevään tutkimukseen, jonka mukaan he ovat sekä itsekkäitä että altruistisia. Hänen mielestään sen paremmin itsekkyyden kuin altruisminkaan vallassa työskentely ei välttämättä ole kovin tehokasta eikä laadukasta.

Toinen erikoinen piirre Le Grandin JPM:ta koskevissa tutkimuksissa on se, ettei hän ole tehnyt siitä itse juuri mitään empiiristä tutkimusta.¹¹ Isossa-Britanniassa on kuitenkin tehty joitakin tutkimuksia, jotka liittyvät hänen lähestymistapaansa. Kendall (2001) ja Kendall et al. (2002) tutkivat vanhusten palveluasumisen yksityisiä tuottajia (so. yrittäjiä, ei työntekijöitä) ja tunnistivat heidän joukostaan kolme ryhmää: empatisoijat¹², ammattilaiset ja tulonsaantia priorisoivat. Nämä yhdistävät Le Grandin ritarillisia ja sotilaallisia motiiveja eri tavoin. Tulonsaantia priorisoivat muodostivat vähemmistöryhmän, joka ainakin sanoi omaavansa hoivatavoitteita. Kolmaskin motiivi heiltä löytyi: kaupallinen motiivi harjoittaa yrityksen kontrollia ja omistusta. Altruistisen ja tulosta tavoittelevan motiivin lisäksi yksityisillä tuottajilla on myös usein tavoitteena itsenäisyys ja autonomia kuten keskiajan kauppiailla. Tehdyt empiiriset tutkimukset viittasivat siihen, että tämä on ainoa tilastollisesti merkitsevä motiivi, joka erottaa yrityssektorin kolmannelta sektorilta. Huomattava on myös, ettei tässä otoksessa ollut merkittävää voitonmaksimointitavoitetta yrityspuolella. Enemmänkin priorisoitiin ”tydyttävän” tulotason saavuttamista muiden tavoitteiden ohella. Tämä oli yhdenmukaista sen kanssa, että osa tuottajista on selvästikin valmiita toimimaan

¹⁰ Termi tulee tässä korttipakasta. Vaihtoehtoinen suomenkielinen käännös ”konna” ei ole aivan osuva.

¹¹ Ks. kuitenkin Matosevic et al. (2008).

¹² Tässä yhteydessä empatisoijilla viitataan tuottajiin, jotka saavat tyydytystä sinänsä siitä, että he tyydyttävät asukkaiden tarpeita tai siitä, että he täyttävät sosiaalisia velvoitteita.

hintatasolla, joka tuottaa alhaisia voittoja. Kun kustannuksia alennetaan, niin tällaiset tuottajat eivät vähennä henkilöstöä eivätkä heikennä sen työehtoja, koska tämän pelätään johtavan laadun heikkenemiseen. Sen sijaan he ovat valmiita leikkaamaan tulostaan. Matosevic et al. (2007, 2008) on saanut samansuuntaisia tuloksia koskien vanhusten palveluasumisen tuottajia; enemmistöä vanhusten asumispalvelujen tuottajista motivoi asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen ja vahva tunne ammatillisesta suoriutumisesta.

4. Julkisen palvelun motivaation mittaaminen ja evidenssi

Kuten edellä todettiin, Raineyn (1982) katsotaan saaneen ensimmäisenä empiirisen tuloksen, että julkisen sektorin työntekijöillä on erilainen motivaatio kuin muilla. Hän kysyi julkisen ja yksityisen sektorin johtajilta, miten he rankkaisivat ”halunsa tehdä mielekästä julkista palvelua”. Julkisen sektorin johtajilla tämä halu oli selvästi vahvempi. Hän huomautti kuitenkin, että välttämättä ei yksityisellä sektorilla samaa palvelua mielletty julkiseksi palveluksi, ja että ihmisillä voi olla erilaisia käsityksiä JPM:sta.

Toisena esimerkkinä mainittakoon tässä yhteydessä Steele (1999), joka haastatteli julkisen ja yksityisen sektorin johtajia tarjoten heille 16 vaihtoehtoista henkilökohtaista tavoitetta. Julkisella puolella yhteisön palveleminen mainittiin kaikkein useimmin, mutta se ei ollut yksityisellä puolella edes 10 tärkeimmän tavoitteen joukossa. Yksityisellä puolella eniten mainittiin organisaation taloudellisen tuloksen parantaminen ja sen tavoitteiden saavuttaminen.

Gregg et al. (2011) kertoivat kyselytutkimuksesta (mukana 10 maata), jonka mukaan julkisella ja kolmannella sektorilla työskenteleville rahan ansaitseminen on vähemmän tärkeää kuin yksityisellä sektorilla työskenteleville. He halusivat tutkia asiaa myös objektiivisella mittarilla eli sillä, kuinka paljon palkattomia ylitoita tehdään. He uskoivat sen heijastavan lahjoittamishaluja, mutta tämä on mielestäni virheellinen oletamus, koska työntekijöitä voidaan painostaa palkattomiin ylitoihin. Henkilöt eivät heidän aineistossaan kuitenkaan muuta työajan lahjoituksiaan vaihtaessaan sektoria, mikä kertoo siitä, että erot johtuvat erilaisista henkilökohtaisista ominaisuuksista eikä sektorien ominaisuuksista. Tulosten mukaan ei-motivoituneet työntekijät valitsevat todennäköisemmin yrityssektorin. Hieman heikompi on tulos, että motivoituneet valitsevat kolmannen tai julkisen sektorin.

Buurman et al. (2009) lähtivät oletuksesta, että julkisen sektorin työntekijöitä motivoi auttamisen halu (tai halu palvella yleistä etua) tai riskin karttaminen. Empiiriset tulokset tästä tutkimuksesta osoittivat, että julkisen sektorin työntekijät todella karttavat riskiä enemmän kuin muut, mutta he ovat myös vähemmän halukkaita tekemään lahjoituksia hyväntekeväisyyteen. Tämä jälkimmäinen tulos kuitenkin riippuu työsuhteen pituudesta: alussa ollaan halukkaita tekemään lahjoituksia, mutta myöhemmin

halukkuus kääntyy päinvastaiseksi. Vaikuttaa siltä, että julkisen sektorin työntekijät kokevat tekevänsä lahjoituksia jo työssään.¹³

Nämä ovat esimerkkejä kysely- ja haastattelututkimuksista, joissa JPM:ta on pyritty mittaamaan vastauksilla johonkin siihen viittaavaan yksittäiseen, tutkijan itsensä laatimaan kysymykseen, tai (kuten esim. Wittmer 1991, Posner ja Schmidt 1996, Duxbury et al. 1999, Lyons et al. 2006 sekä Buelens ja Van den Broeck 2007) joukkoon tällaisia kysymyksiä. Tällaista JPM:n mittaustapaa ei kuitenkaan enää juuri käytetä.

Toinen lähestymistapa JPM:n mittaamiseen nojautuu kansainvälisiin tai kansallisiin kyselyaineistoihin, joita kerätään muita tarkoituksia varten mutta jotka sisältävät kysymyksiä, joiden uskotaan heijastavan JPM:ta. Esimerkiksi European Social Surveyn (ESS) viimeisimmässä valmistuneessa, vuonna 2010 toteutetussa kyselyssä¹⁴ vastaajaa pyydettiin ilmaisemaan (osio H1, kysymys L), kuinka paljon hän pitää henkilöstä, josta sanotaan:

”Hänestä on tärkeitä auttaa ympärillään olevia ihmisiä. Hän haluaa huolehtia heidän hyvinvoinnistaan.”

ESS sisältää lisäksi monia kysymyksiä mm. työnteon motiiveista, tuloeroja ja verotusta koskevista väittämistä, poliittisista mielipiteistä, osallistumisesta kansalaisyhteiskuntaan, uskonnosta ja kuinka väärinä vastaaja pitää joitakin toimintatapoja. Esimerkiksi Prysmakova (2013) on käyttänyt tätä aineistoa.

Toisena esimerkkinä kansainvälisistä kyselyaineistoista voidaan mainita JPM:n tutkimuksissa melko paljon käytetty International Social Survey Programme (ISSP), jossa on vuosittain vaihtuvat teemat ja jossa on jo kolmena eri vuonna esitetty kysymyksiä työhön orientoitumisesta. Tällöin on kysytty mm. mm. sitä, onko työn yhteiskunnallinen hyödyllisyys vastaajalle itselleen tärkeää, kuin myös se, että on mahdollisuus auttaa toisia ihmisiä, ja haluaako vastaaja työskennellä yksityisellä vai julkisella sektorilla. Esimerkkejä ISSP:n käytöstä ovat Vandenabeele ja Van de Walle (2008), Houston (2011), Taylor ja Taylor (2011), Jin (2013) sekä Kjeldsen ja Andersen (2013). Cowley ja Smith (2013) ovat käyttäneet vastaavanlaista World Values Surveyn aineistoa.

Kansallisia kyselyaineistoja ovat käyttäneet mm. Brewer (2003) USA:n National Election Studystä, Steijn (2008) Alankomaiden sisäministeriön kyselystä, Lee (2012) ja

¹³ Rose-Ackerman (1996, 712–715) kertoo hyväntekeväisyyden (ml. työajan lahjoittamisen) eri tavoista ja niiden käsittelystä taloustieteellisessä kirjallisuudessa.

¹⁴ Ks. <http://ess.nsd.uib.no/ess/round5> - “Supplementary questionnaires”.

Schede (2011) USA:n Current Population Surveystä, Frank ja Lewis (2004) sekä Houston (2000, 2006) USA:n General Social Surveystä, Cho ja Perry (2012) USA:n Federal Human Capital Surveystä, Georgellis ja Tabvuma (2010) ja Georgellis et al. (2009, 2011) sekä Gregg et al. (2011) British Household Panel Surveystä, Dur ja Zoutenbier (2012) sekä Kroll ja Vogel (2013) Saksan Socio-Economic Panel Studystä sekä Taylor (2010) Australian Survey of Social Attitudesista.

Kolmas lähestymistapa JPM:n mittaamiseen pohjautuu Perryn (1996) ehdottamaan moniulotteiseen mittaustapaan, joka perustui Perryn ja Wisen (1990) alkuperäiseen motivaatioluokitteluun ja jossa oli alun perin 6 ulottuvuutta:

- viehätys politiikantekoon
- sitoutuminen yleiseen etuun
- sosiaalinen oikeudenmukaisuus
- kansalaisvelvollisuus
- myötätunto
- itsensä uhraaminen

Näillä ulottuvuuksilla oli yhteensä 40 alakohtaa. Empiirisissä testeissä, joita tehtiin opiskelijoille ja julkisen sektorin työntekijöille, pudotettiin sosiaalinen oikeudenmukaisuus ja kansalaisvelvollisuus, koska vastaajat eivät nähneet niiden eroavan sitoutumisesta yleiseen hyötyyn. Jäljelle jäi 4 ulottuvuutta (myötätunto, itsensä uhraaminen, viehätys politiikantekoon ja sitoutuminen yleiseen etuun) ja 24 alakohtaa. Useat tutkimukset ovat hyödyntäneet Perryn mittaustapaa tai sen muunnettua versiota sillä hyvällä perusteella, että se on ollut ainoa lähestymistapa, jossa JPM:n mittaaminen on perustunut motivaatioteorioihin. Tätä mittaustapaa ovat sittemmin käyttäneet mm. Perry (1997), Karl ja Peat (2004), Taylor (2007), Coursey ja Pandey (2007), Coursey et al. (2008), Bright (2008, 2013), Vandenabeele (2008a, 2009b, 2011), Clerkin et al. (2009), Leisink ja Steijn (2009), Kim (2009a, 2009b, 2011, 2012), Anderfuhren-Biget et al. (2010), Giauque et al. (2011, 2012), Clerkin ja Coggburn, Carpenter et al. (2012) ja Andersen et al. (2013).

JPM:n olemassoloa on hyvin vaikea kiistää, koska sitä tukevia empiirisiä tuloksia on saatu eri menetelmillä, eri aineistoilla ja eri maista. Sen kanssa ristiriitaisia tuloksia onkin erittäin vähän. Gabris ja Simo (1995) saivat pienessä empiirisessä tutkimuksessaan tulokseksi, että jos JPM on olemassa, niin sen vaikutukset käyttäytymisen ovat parhaimmillaankin mitättömiä. He päättelivät tämän siitä, että he eivät löytäneet

mitään eroa yritysten, kolmannen sektorin ja julkisen sektorin työntekijöiden väliltä siinä, kuinka nämä suhtautuivat palkkaukseen. Näin ollen heidän mielestään JPM:lla ei ole mitään merkitystä. Heidän otoksensa oli kuitenkin niin pieni (2 organisaatiota kultakin kolmelta sektorilta), ettei siitä voida vetää mitään pitkälle meneviä johtopäätöksiä. Crewson (1997) sai samansuuntaisia tuloksia, kun kyselyaineistoon sisältyi vain yhden ammatin harjoittajia, insinöörejä. Myöskään Alonso ja Lewis (2001) eivät löytäneet käänteistä yhteyttä JPM:n ja rahallisten palkkioiden välillä.

Kuten edellä olevasta (esimerkinomaisesta) listasta voidaan nähdä, Perryn (1996) mittausmenetelmä on saanut tukea niin USA:ssa kuin muissakin maissa. Usein siihen on kuitenkin nähty tarpeelliseksi ottaa mukaan lisäulottuvuuksia ja alakohtia (kysymyksiä). Esimerkiksi Brewer (2009) ehdotti eettistä ulottuvuutta mukaan otettavaksi. Testattaessa Perryn menetelmää Belgiassa ”demokraattinen hallinto” osoittautui lisäulottuvuudeksi (Vandenabeele 2008b), ja Sveitsissä otettiin mukaan ”sveitsiläinen demokraattinen hallintotapa” (Giaugue et al. 2011).

Perryn mittarin sisältämiin ulottuvuuksiin on esitetty myös muita muutoksia, koska niiden sisältöä voidaan kritisoida ja niillä voi olla aivan erilaisia vaikutuksia (Brewer 2010). Esimerkiksi ulottuvuus ”viehätys politiikantekoon” on erikoinen, koska virkamiesten ei katsota olevan sopivaa sekaantua politiikkaan. Lisäksi se ei ole testeissä menestynyt niin hyvin kuin muut ulottuvuudet, osaksi koska sen alakohdat voivat koskettaa tyytymättömyyttä poliittikkoihin enemmän kuin kiinnostusta politiikkaan (Coursey et al. 2008). Tällä ulottuvuudella pitää keskittyä enemmän taipuvaisuuteen työskennellä julkisella sektorilla, osallistua poliittiseen prosessiin ja kansalaistoimintaan. Alakohtien on toimittava vahvemmin instrumentaalisten motiivien indikaattoreina.

Ulottuvuutta ”sitoutuminen yleiseen hyötyyn” on esitetty tarkennettavaksi niin, että se edustaa henkilökohtaista sitoutumista edistää julkisia (yhteiskunnallisia) arvoja. Vandenabeele et al. (2006), ehdottivat tähän sellaisia lisämittareita kuin tasa-arvo, palvelujen saatavuus, tekninen kompetenssi ja byrokratia. Vandenabeele (2008b) lisäsi asiakaslähtöisyyden, tasa-arvon ja byrokraattiset arvot. Hänen belgialaisesta aineistosta löytämänsä viides ulottuvuus, demokraattinen hallinto sisältää tilivelvollisuuden ja julkisen palvelun perinteiset arvot kuten virkamiehen erottamattomuuden, oikeudenmukaisuuden, puolueettomuuden ja mukautumisen olosuhteisiin. Tämä ulottuvuus on sukua arvopohjaisille motiiveille.

Myötätunnon ulottuvuudelle on pyritty kehittämään parempia alakohtia käyttäen hyväksi tunnepitoisten motiivien keskeisiä piirteitä. Näiden uusien alakohtien on keskityttävä tunnepitoiseen samastumiseen kohteisiin kuten haavoittuviin ihmisiin, huono-osaisiin, yleisöön, yhteisöön, yhteiskuntaan ja maahan. Koko tämän ulottuvuuden tarpeellisuus on myös kyseenalaistettu empiirisissä tutkimuksissa.

Tällaisen keskustelun valossa oli ilmeistä, että JPM:n tutkimus kärsi kirjavista määritelmistä ja mittareista. Tarvittiin yhtenäisempi menetelmä. Käänteentekevää olisi se, kun Kim ja Vandenabeele (2009, 2010) ehdottivat, että julkisen palvelun motiivit perustetaan ennen kaikkea itsensä uhraamiselle ja että kehitetään mittaamenetelmää laajentamalla sen käsitteellistä sisältöä ja parantamalla sen operationaalisia ulottuvuuksia, jotta se olisi globaalisti käyttökelpoinen. He ehdottivat neljää ulottuvuutta:

- viehätys julkiseen osallistumiseen (instrumentaalinen motiivi)
- sitoutuminen yleishyödyllisiin arvoihin (arvopohjainen motiivi)
- myötätunto (tunnepitoinen motiivi)
- itsensä uhraaminen (altruistinen ja prososiaalinen motiivi)

Tämä ehdotus käynnisti kansainvälisen hankkeen, jonka tuloksena Kim et al. (2013) ehdottivat JPM:lle 4-ulotteista 16 kohdan mittaria sekä suuntaviivoja JPM-mittarien yleistettävyydelle. 4 ulottuvuutta ovat:

SS: itsensä uhraaminen

- perustavanlaatuinen ulottuvuus, joka edustaa JPM:n altruistisia tai prososiaalisia alkulähteitä

APP: viehätys julkiseen osallistumiseen (instrumentaalinen motiivi)

- kuinka paljon yksilö haluaa osallistua politiikanteon prosessiin ja muihin aktiviteetteihin, jotka vaikuttavat hänen yhteisöönsä tai yhteiskuntaan

CPV: sitoutuminen julkisiin arvoihin (arvopohjainen motiivi)

- missä määrin yksilön kiinnostusta julkiseen palveluun ohjaa hänen kiinnostuksensa yleisesti kannatettuihin julkisiin arvoihin kuten tasa-arvo, huoli tulevista sukupolvista, tilivelvollisuus ja etiikka, sekä näiden arvojen sisäistäminen

COM: myötätunto (tunnepitoinen motiivi)

- yksilön tunnepohjainen sitoutuminen ja huolehtiminen tietyistä yksilöistä ja ryhmistä

Näiden ulottuvuuksien mittaamiseksi on kehitetty alakohtia - väitteitä tai kysymyksiä, joihin kyselytutkimusten vastaajien on otettava kantaa - eli niitä heijastavia indi-

kaattoreita.¹⁵ Vastaajia pyydetään tekemään tämä tuttuun tapaan (ns. Likert-asteikon mukaisesti) valitsemalla kunkin väitteen kohdalla viidestä eri vaihtoehdosta väliltä 1 = täysin eri mieltä,..., 5 = täysin samaa mieltä. Tämän jälkeen valittiin aiemmista JPM:n mittareista ne indikaattorit, jotka sopivat uuteen kehikkoon ja jotka olivat menestyneet hyvin useissa eri tutkimuksissa. Lisäksi ehdotettiin uusia mittareita. Yhteensä niitä saatiin 35 kappaletta. Asiantuntijakierroksen jälkeen mittareita jäi jäljelle 33 kappaletta.

Tehtäessä empiirisiä testejä osa CPV:stä päätettiin yhdistää APP:hen, jolloin saatiin

APS: viehätys julkiseen palveluun

Lisäseulonnan jälkeen saatiin 4 ulottuvuutta (faktoria), joissa kussakin on 4 indikaattoria, siis yhteensä 16 indikaattoria (ks. oheinen taulukko).

Tämän jälkeen Kim et al. (2013) testasivat mittarin sopivuutta 12 eri maahan (Suomi ei ollut mukana). Se osoittautui päteväksi kaikissa maissa, mutta indikaattorien yhteydet kuhunkin ulottuvuuteen eivät olleet yhtä vahvat kaikissa maissa. Tällöin ennustettavia yhteyksiä JPM:n, edeltävien tekijöiden ja sen seurausten välillä ei voida verrata mielekkäästi maiden välillä. Testit eivät myöskään vahvistaneet kaikille maille sitä, että voitaisiin verrata ulottuvuuksien keskiarvoja maiden välillä. Kim ja Kim (2013) testasivat mittaria USA:ssa monikulttuurisessa ympäristössä ja havaitsivat sen vaihtelevan maan sisällä.

Näin ollen tällä mittarilla ei ole täsmälleen samaa merkitystä ja skaalausta kaikille maille. Syy voi olla kulttuurien ja kielenkäytön eroissa ja siinä, että joissakin kulttuureissa vältetään äärimmäisiä vastauskategorioita. Lisäksi Houstonin (2011) tutkimus viittaa siihen, että hyvinvointivaltioregiimi voi vaikuttaa JPM:ön. Sen mukaan JPM on vahvin anglosaksisissa (tarveharkintaisissa) hyvinvointivaltioissa. Niinpä kun Kim et al. (2013) testasivat mittariaan vain Australian, Ison-Britannian ja USA:n aineistolla,

¹⁵ Tässä yhteydessä ei ole tarkoituksenmukaista mennä kovin pitkälle yksityiskohtiin, kuinka tällaisia väitteitä kelpuutetaan mukaan. Kim et al. (2013) viittaavat Jarvisin et al. (2003) esittämiin valintakriteereihin:

- suhteellinen homogeenisuus ja keskinäinen vaihtoehtoisuus kunkin ulottuvuuden kohdalla
- indikaattorien korkea kovariaatio kunkin ulottuvuuden kohdalla
- odotus, että kunkin ulottuvuuden indikaattoreihin vaikuttavat samat edeltävät tekijät ja että niillä on samat seuraukset

Taulukko 1. Kimin et al. (2013) JPM-mittari: ulottuvuudet ja indikaattorit.¹⁶

<i>APS: viehätys julkiseen palveluun</i> APP5: Ihailen ihmisiä, jotka tekevät aloitteita tai osallistuvat toimintaan yhteisöni auttamiseksi APP7: On tärkeää myötävaikuttaa toimintoihin, jotka puuttuvat sosiaaliin ongelmiin CPI1: Merkityksellinen julkinen palvelu on minulle hyvin tärkeää CPI2: Minulle on tärkeää myötävaikuttaa yhteiseen hyvään
<i>CPV: sitoutuminen julkisiin arvoihin (arvopohjainen motiivi)</i> CPV1: Mielestäni on hyvin tärkeää, että kansalaisilla on yhtäläiset mahdollisuudet CPV2: On tärkeää, että kansalaiset voivat luottaa siihen, että julkisia palveluja on jatkuvasti saatavilla CPV6: On olennaista, että tulevien sukupolvien edut otetaan huomioon kehitettäessä politiikkaa CPV7: Julkisten palvelujen tuottajien on ensiarvoisen tärkeää toimia eettisesti
<i>COM: myötätunto (tunnepitoinen motiivi)</i> COM2: Tunnen sympatiaa ahdingossa olevia vähäosaisia kohtaan COM3: Tunnen myötätuntoa vaikeuksissa olevia kanssaihmiäni kohtaan COM5: Järkytyn syvästi nähdessäni toisia ihmisiä kohdeltavan epäoikeudenmukaisesti COM6: On hyvin tärkeää ottaa huomioon toisten ihmisten hyvinvointi
<i>SS: itsensä uhraaminen</i> SS2: Olen valmis tekemään uhrauksia yhteiskunnan hyväksi SS3: Uskon kansalaisvelvollisuuden asettamiseen oman itseni edelle SS4: Olen halukas ottamaan henkilökohtaisen menetyksen riskin auttaakseni yhteiskuntaa SS7: Suostuisin hyvään suunnitelmaan köyhien elämän parantamiseksi, vaikka se maksaisi minulle rahaa

niin testi onnistui paremmin. Näin ollen toisille maille kehitettyjä mittareita ei pidä suoraan soveltaa esimerkiksi Suomeen, joka ei ollut mukana tässä testissä.

Kim et al. (2013) valitsivat kustakin 12 maasta kaikki vastaajat paikallishallinnon virkamiehistä ("byrokraateista"). Heidän saamansa tulokset voivat olla erilaisia, jos otos poimitaan jostakin toisenlaisesta työntekijäryhmästä. Ulkopuolelle jäivät tällöin mm. valtion keskushallinnon (ja mahdollisten osavaltioiden) virkamiehet sekä esimerkiksi julkisia palveluja tuottavat lääkärit, sairaanhoitajat, opettajat, poliisit, palomiehet ja julkisen liikenteen kuljettajat. Mittarin soveltuvuus näihin työntekijäryhmiin odottaa vielä tutkimustaan.

¹⁶ Tutkiessaan mittarin soveltuvuutta eri kielialueille tutkijat yrittivät huolehtia siitä, että sen indikaattorien väitteet käännettiin oikein. Tässä taulukossa olen kääntänyt ne vapaasti, joten ne on nähtävä alustavina suomennoksina.

5. Julkisen palvelun motivaatiota edeltävät tekijät

5.1. Taustaa

Mistä JPM on peräisin? Mitkä tekijät vaikuttavat sen syntyyn eri ihmisillä? Mahdollisia tekijöitä on monia lähtien sukupuolesta ja yksilöllisistä elämäkokemuksista aina työympäristön erilaisiin piirteisiin saakka. Empiirisissä tutkimuksissa on todettu melko suuri määrä taustamuuttujia, jotka voivat vaikuttaa JPM:ön. Pandey ja Stazyk (2008) on katsaus näihin edeltäviin tekijöihin, ja se kattaa noin 50 eri tutkimusta.¹⁷ Noudatamme seuraavassa heidän luokitteluaan. Tässä yhteydessä kannattaa muistaa, ettei aiempia tutkimuksia ole tehty Kimin et al. (2013) mukaisella mittarilla. Olisi kuitenkin liian työlästä ja häiritsevääkin käydä kaikissa tapauksissa läpi käytetyt mittarit. Näin ollen seuraavat luonnehdinnat on otettava vain viitteellisinä.

Edustavaksi esimerkiksi edeltäviä tekijöitä koskevista tutkimuksista voidaan ottaa Bright (2005). Hän totesi, että työntekijät, joilla on korkea JPM, ovat todennäköisemmin naispuolisia, heillä on pitempi koulutus ja he ovat johtajia. Toisaalta esimerkiksi Anderfuhren-Biget (2012) on valaissut sitä, kuinka erilaisista taustoista tulevat henkilöt korostavat JPM:n eri ulottuvuuksia.

5.2. Sosiodemografiset (yksilölliset) tekijät

Yksi yleisimmistä havainnoista on se, että naisilla on miehiä vahvempi JPM (esim. Perry 1997, Bright 2005, Camilleri 2007 ja DeHart-Davis et al. 2006). Ritzin et al. (2013) listalla on 22 tutkimusta, joissa on testattu sukupuolen yhteyttä JPM:ön, ja 7:ssä tutkimuksessa oli saatu em. tulos.¹⁸ Puolet ei kuitenkaan saanut mitään eroa sukupuolten

¹⁷ Ks. myös Vandenabeele (2011). Ritzin et al. (2013) taulukko 6 sisältää listan tutkimuksissa käytetyistä edeltävistä tekijöistä ja niiden havaituista (negatiivisista, positiivisista tai olemattomista) yhteyksistä JPM:ön.

¹⁸ Tässä yhteydessä mieleen saattaisi tulla, että jos naisilla on miehiä vahvempi JPM ja valtaosa julkisen sektorin työntekijöistä on naisia, niin tämä voisi jopa yksinään selittää sen, miksi JPM on yleensä vahvempi julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Kyseessä olisi kuitenkin väärinkäsitys, sillä tutkittaessa JPM:n vahvuutta otetaan huomioon (kontrolloidaan) mm. sukupuoli, so. tarkastellaan tilannetta eri sektoreilla sukupuolijakaumasta riippumatta.

välille. Jotkut tutkimukset kuten Vandenabeele (2011) ovat jopa saaneet päinvastaisen tuloksen. Vandenabeele itse arveli, että se johtui hänen mittaristaan, jossa miehisillä arvoilla oli ylikorostunut paino. Jos katsotaan tarkemmin JPM:n eri ulottuvuuksia, niin sukupuolten osalta tulokset ovat olleet vaihtelevia muiden ulottuvuuksien kuin myötätunnon osalta. Toisin sanoen naiset saavat selkeästi korkeimpia ”pisteitä” myötätuntoa mittaavista kysymyksistä. DeHart-Davisin et al. (2006) tutkimuksessa naisilla oli suurempi myötätunto ja viehäytys politiikantekoon, mutta sukupuolten välillä ei ollut eroja sitoutumisessa yleiseen etuun. Perry (1997) puolestaan havaitsi, että miehillä on suurempi sitoutuminen yleiseen etuun ja he uhraavat itseään enemmän, mutta sukupuolilla ei ollut eroa viehätyksessä politiikantekoon. Erilaiset mittarit ja otosten koostumukset ovat ilmeisesti vaikuttaneet ristiriitaisiin tuloksiin.

Toinen selkeä havainto on, että JPM vahvistuu iän myötä (esim. Perry 1997, Houston 2000, Paine 2009). Tulos on yhdenmukainen muiden, altruismin ja iän välistä yhteyttä testanneiden tutkimusten kanssa. Sitä saattaa selittää se, että iän myötä ihmiset kypsyvät ajatukseen jonkinlaisen oman pysyvän jäljen tai vaikutuksen jättämisestä yhteisöönsä tai yhteiskuntaan. Camillerin (2007) tulos, että JPM on suurempi, jos on omia lapsia, tukee myös iän vaikutusta. Toisaalta on saatu myös tuloksia, joiden mukaan JPM hiipuu iän myötä. Ne saattavat olla yhteydessä siihen, että joissakin seurantatutkimuksissa vahvan JPM:n omaavilla henkilöillä on havaittu sen heikkenemistä julkisella sektorilla tehdyn uran edetessä, kenties siksi, että he turhautuvat byrokraatiaan¹⁹ eivätkä koe voivansa toteuttaa omaa JPM:ta. Tarkastelemme tällaista dynamiikkaa hieman tuonnempana.

Monesti on myös saatu vahvaa tukea koulutustason ja JPM:n välille (esim. Bright 2005, Moynihan ja Pandey 2007b, Naff ja Crum 1999, Perry 1997, Steijn 2006 ja Vandenabeele 2011). Korkeampi koulutus korostaa usein enemmän yksilön suhdetta yhteisöön ja yhteiskuntaan, mikä vahvistaa JPM:ta. Kuitenkin myös vastakkaisia tuloksia on saatu muutamissa tutkimuksissa. Jälleen erilaisilla mittareilla ja otoksilla lienee ollut vaikutusta tulosten eroavuuteen.

Muita yksilötason muuttujia on tutkittu huomattavasti vähemmän, mutta mainittakoon vielä van Witteloostuijn et al. (2013), jotka arvioivat psykologisen tutkimuskir-

¹⁹ Wise (2004) tarkastelee byrokratian vaikutuksia JPM:ön erilaisten byrokratiateorioiden pohjalta.

jallisuuden tunnistamien persoonallisuuden pääpiirteiden vaikutuksia opiskelijoiden JPM:on. Positiivisessa yhteydessä siihen olivat rehellisyys, nöyryys, emotionaalisuus, ulospäin suuntautuminen ja avoimuus kokemuksille.

5.3. Yhteiskunnallisiin instituutioihin liittyviä muuttujia

Instituutioilla ja niihin liittyvällä identiteetillä näyttää olevan tärkeä vaikutus JPM:on; ihmisillä on JPM, koska he ovat sisäistäneet ne julkiset arvot, jotka voidaan löytää niistä instituutioista, joihin he kuuluvat. Selviä esimerkkejä tällaisista instituutioista ovat perhe ja työpaikan tarjoava organisaatio. Jo ennen kuin henkilö on työllistynyt julkiselle sektorille, julkiset instituutiot ovat saattaneet vahvistaa JPM:ta hänen mielessään. Sitten työllistyttyään hän voi sosialisoitua julkiselle sektorille, so. omaksua sen arvoja, missioita jne..

Perryn (1997) mukaan perheellä ja vanhempien antamilla malleilla voi olla vaikutusta JPM:on (ks. myös Paine 2009). Väitettä tukee mm. Vandenabeelen (2011) tutkimus, jossa hän sai tulokseksi, että jos opiskelijan molemmat vanhemmat ovat olleet töissä julkisella sektorilla, opiskelijalla itsellään on korkeampi JPM. Asiaa on kuitenkin tutkittu hyvin vähän, mikä on asian laita myös muiden institutionaalisten muuttujien osalta.

Perryn (1997) mukaan myös uskonnolla on vaikutusta. Hän havaitsi hieman yllättäen, että osallistuminen kirkon toimintaan heikentää JPM:ta - kenties koska se heijastaa nurkkakuntaisuutta - mutta ”läheisyys Jumalaan” vahvistaa sitä. Toisaalta Perry et al. (2008) tutkivat vapaaehtoistoimintaa ja havaitsivat, että uskonnollinen aktiivisuus lisää siinä ilmenevää JPM:ta. Myös Paine (2009) havaitsi positiivisen yhteyden uskonnollisuuden ja JPM:n välillä.

Ammatillinen identifioituminen ja kuuluminen johonkin professioon näyttää vahvistavan JPM:ta (DeHart-Davis et al. 2006, Moynihan ja Pandey 2007b, Paine 2009, Coursey ja Perry 2011). Taustalla lienee ainakin se, että ammattikunnilla on tavallisesti jokin eettinen koodi, joka korostaa yleistä etua. Monet professiot kuten esimerkiksi lääkärit ja juristit työskentelevät varsin ihmisläheisissä palveluammateissa.

Kansalliset instituutiot ja politiikka voivat vaikuttaa JPM:n tasoon. Garand et al. (1991), Paine (2009), Vandenabeele (2011) ja monet muut ovat osoittaneet, että vasemmistolaiset hakeutuvat muita hanakammin julkisen sektorin töihin. Vandenabeelen

belgialaisessa otoksessa näin tekivät myös vihreät ja kristillisdemokraatit, kun taas äärioikeistolaisilla ja tyhjää äänestäneillä JPM oli alempi. Davis (2011) havaitsi, että ammattiyhdistysliikkeeseen kuuluminen vähentää JPM:n tunnepohjaista ja normatiivista ulottuvuutta mutta johtaa rationaalisen ulottuvuuden korkeampaan tasoon.

Kulttuuria JPM:n edeltävänä tekijänä ei ole liiemmin tutkittu. Ritz ja Brewer (2013) tutkivat saksalaisen ja latinalaisen kulttuurin vaikutuksia JPM:n tasoon Sveitsissä²⁰ ja saivat tulokseksi, että saksalaisessa kulttuurissa JPM on merkittävästi korkeampi.

5.4. Organisaatioihin liittyviä muuttujia

Työntekijöiden omiin organisaatioihin liittyviä havaintoja voidaan tehdä vasta, kun he ovat töissä ko. organisaatioissa. Näin ollen tutkimuksessa voi olla hankalaa erottaa se, onko organisaatio onnistunut houkuttelemaan jo alun perinkin selvän JPM:n omaavia työntekijöitä, vai ovatko organisaation jotkut piirteet vahvistaneet JPM:ta, jolloin on tapahtunut sosialisaatiota. Brightin (2005) mukaan sosialisaation takia korkeammalla organisaation hierarkiassa ja johtavassa asemassa olevilla on korkeampi JPM. Samaan päätyy Camilleri (2007), joka on perusteellinen tutkimus maltalaisella aineistolla ja päätyy siihen, että organisaatioympäristö on JPM:ta määräävä tekijä.

Toisaalta korkean JPM:n omaavat tulokkaat työmarkkinoille eivät välttämättä heti pääse julkiselle sektorille, mikä vääristää tuloksia, ellei oteta huomioon heidän myöhempää työuraansa. Tulokset organisaatioihin liittyvien tekijöiden yhteyksistä JPM:on ovat olleet varsin kirjavia, mutta tärkeässä asemassa näyttävät olevan työntekijän omat käsitykset organisaatiosta, hänen suhteensa esimiehiinsä ja työtehtävien erilaiset piirteet (esim. Houston 2011 ja Wood 2013).

Camillerin ja Van Der Heijdenin (2007) mukaan työntekijän käsitys siitä, kuinka hyvin organisaatiota johdetaan, lisää todennäköisyyttä sitoutua ko. organisaatioon, mikä puolestaan johtaa korkeampaan JPM:on ja parempiin tuloksiin. Työtehtävän piirteillä on myös vaikutusta sitoutumiseen JPM:oon. Coursey ja Perry (2011) havaitsivat organisaation missiolla olevan merkitystä JPM:lle; ks. myös Wright (2007) sekä Wright ja Pandey (2007).

²⁰ Kulttuuri yhdistyi tässä eri kieliryhmiin. Sveitsissä on neljä virallista kieltä: saksa, ranska, italia ja retoromaani.

Moynihanin ja Pandeyn (2007a) tutkimuksessa työmotivaatiolle olivat tärkeitä JPM:n lisäksi etenemismahdollisuudet, roolin selkeys, työn rutiinimaisuus ja ryhmäkulttuuri. Moynihan ja Pandey (2007b) totesivat, että hierarkkisella auktoriteetilla ja uudistuspyrkimyksillä on positiivinen vaikutus. Scott ja Pandey (2005) havaitsivat, että niillä, joilla on korkea JPM, saattaa olla parempi kyky tulla toimeen byrokratian kanssa.

Työsuhteen tai organisaatioon kuulumisen keston vaikutus JPM:ön on joissakin tutkimuksissa ollut positiivinen, mikä todennäköisesti liittyy sosialisatioon. Kuitenkin Moynihan ja Pandey (2007b) löysivät negatiivisen yhteyden, joka mahdollisesti perustuu byrokraatiaan ja turhautumiseen; näin ollen olisi tärkeää kommunikoida työntekijälle, kuinka tärkeä hänen työnsä on yleisen edun kannalta. Grant (2008b) ja Grant et al. (2007) osoittivat kokeellisesti, että näin tehtäessä ponnistelut lisääntyivät. Paarlberg et al. (2008) tarkastelevat asiaa laajemmin.

Muutamissa tutkimuksissa (esim. Pratchett ja Wingfield 1996) hieman yllättäen palkkatasolla ja JPM:lla on havaittu positiivinen yhteys. Mahdollisesti tässä on ollut kyse siitä, että koulutustaso korreloi molempien kanssa, tai palkat on onnistuttu sitomaan luotettavalla tavalla suoritustasoon, joka vastaa JPM:ta.

6. Hakeutuminen, valikoituminen, pysyminen ja sosialisatio julkisella sektorilla

Jos työympäristöllä on vaikutusta JPM:on, niin kannattaa testata, miten johtajat voivat edistää sitä. Jos sillä ei ole, niin kannattaa keskittää huomio rekrytointeihin. Leisink ja Stein (2008) sekä Ritz et al. (2013) ovat katsauksia hakeutumiseen, valikoitumiseen ja pysymiseen julkisella sektorilla. Koska lähes kaikki JPM-tutkimukset on tehty poikkileikkausaineistoista (so. yhdeltä ajankohdalta) eikä seuranta-aineistoista (so. pitemmältä ajalta)²¹, ja usein yksilöiltä on kerätty kyselyaineistoa vasta sen jälkeen kun he ovat valinneet sektorin, niin on jäänyt pitkälti epäselväksi, missä määrin julkisen sektorin työpaikat

- (1) houkuttelevat, valikoivat ja onnistuvat pitämään kiinni työntekijöistä, joilla on jo korkea JPM

ja/tai

- (2) ruokkivat, lisäävät ja rohkaisevat JPM:ta (sosialisaatio)

Pitäisi siis arvioida yksilöiden JPM:n taso ennen kuin he valitsevat työuransa, mikä edellyttää seurantatutkimusta. Jos JPM on vakaa ominaisuus, niin sitä ei voida manipuloida eikä tutkijoiden ole edes mahdollista tehdä ennen-jälkeen-vertailuja.

Kuten jo Perry ja Wise (1990) väittivät, mitä vahvempi on henkilön JPM, sitä todennäköisemmin hän hakeutuu julkiseen organisaatioon. Evidenssiä tämän tueksi ovat esittäneet mm. Posner ja Schmidt (1996), Brewer (2003), Crewson (1997), Houston (2000, 2006), Rainey (1982), Naff ja Crum (1999), Norris (2003), Vandenabeele (2008a), Steijn (2008), Gregg et al. (2011), Georgellis et al. (2009), Jin (2013), Wright ja Christensen (2010), Su ja Bozeman (2009), Karl ja Peat (2004) sekä Wittmer (1991). Carpenter et al. (2012) havaitsivat JPM:n olevan positiivisessa yhteydessä hakeutumiseen niin julkiselle kuin kolmannellekin sektorille. Jälleen JPM:n eri ulottuvuuksilla voi olla erilainen merkitys. Esimerkiksi Clerkin ja Coggburn (2012) havaitsivat, että erityisesti itsensä uhraamisen ollessa korkealla tasolla henkilö valitsee julkisen sektorin.

²¹ Seuranta-aineistojen vähäiseen käyttöön on yksinkertainen syy: niiden kerääminen vie poikkileikkausaineistojä paljon enemmän aikaa ja rahaa.

Hieman toisenlaisiakin tuloksia on saatu. Bright (2011) tutki hakeutumista julkiselle sektorille joko julkisen palvelun tehtäviin tai ei-julkisen palvelun tehtäviin. JPM ei ennustanut hakeutumista nimenomaisesti julkisen palvelun tehtäviin, vaan koulutustaso ja sukupuoli olivat parhaat ennustajat. Wright ja Christensen (2010) saivat tulokseksi, ettei JPM ennustanut lakimiesten sijoittumista julkiselle sektorille. Sijoittuminen voikin riippua monista muista tekijöistä. Esimerkiksi Lewis ja Frank (2002) totesivat, että JPM selittää ennemminkin halua kuin toteutuvaa sijoittumista julkiselle sektorille. Heidän mukaansa työsuhteen varmuus on tärkeämpi hakeutumiseen vaikuttava tekijä USA:ssa kuin JPM.²²

Kjeldsenin (2012a) väitöskirjan tulosten mukaan kysymykselle hakeutumisesta ei sektori (yksityinen vai julkinen) ollut merkittävä vaan sen sijaan palvelun ja tehtävän luonne. JPM:n eri ulottuvuuksilla on eri merkitys erilaisten tehtävien kannalta. Sitä paitsi sektorin valintaan vaikuttaa moni muukin tekijä. Jacobsenin ja Kjeldsenin (2012) tanskalaisia fysioterapeutteja kattaneessa seuranta-aineistossa JPM:n eri ulottuvuudet olivat relevantteja molempien sektorien houkuttelevuudelle, mutta JPM ennusti vain rajoitetussa määrin hakeutumista eri sektoreille.

Hakeutumista julkiselle sektorille tukee myös tutkimus henkilöstön pysyvyydestä eli toisin päin ilmaistuna sen vaihtuvuudesta - ks. esimerkiksi Crewson (1997), Naff ja Crum (1999) sekä Steijn (2008). On kuitenkin todettu (Wright ja Christensen 2010, Wright ja Grant 2010, Steijn 2008, Taylor 2008), että pelkän julkisen sektorin työpaikan lisäksi työpaikan on tarjottava mahdollisuuksia JPM:n tyydyttämiseen. Korkean JPM:n omaavat julkisen sektorin työntekijät saattavat kokea, etteivät he pysty toteuttamaan sitä työssään ja haluavat sen vuoksi vaihtaa työpaikkaa. Näistä tuloksista on hyötyä julkisen sektorin rekrytoinneissa ja henkilöstön säilyttämisessä. Esimerkiksi Prendergast (2007b) ja Paarlberg et al. (2008) ovatkin suositelleet, että henkilöstön rekrytoinnissa kannattaisi selvittää arvot ja preferenssit, koska pelkät rahalliset kan-

²² Dur ja Zoutenbier (2013) raportoivat hieman erilaisia tuloksia saksalaisesta kyselyaineistosta. Altruismi (yhdeällä kysymyksellä mitattu) lisää todennäköisyyttä hakeutua julkiselle sektorille, mutta myös itse raportoitu laiskuustaipumus lisää tätä todennäköisyyttä. Altruismin ja laiskuuden välillä ei ole interaktiota. Siis altruistisilla ja laiskoilla ihmisillä on suurin todennäköisyys hakeutua julkiselle sektorille. Hoiva-alalla altruismi on tärkeämpi, mutta muilla aloilla taas laiskuus on vaikuttava tekijä mutta ei altruismi. Näiden tulosten yleistettävyyys muihin maihin on avoin kysymys.

nustimet voivat johtaa ei-toivottuihin tuloksiin.²³ Mainittakoon tässä yhteydessä, että JPM:n merkityksen rekrytoinnissa on epäilty vähentyneen viime aikoina (Leisink ja Steijn 2008, Moynihan 2008 sekä Pratchett ja Wingfield 1996). Väite on sopusoinnussa uuden julkisjohtamisen opin leviämisen kanssa, mutta evidenssi on kuitenkin toistaiseksi vähäistä.

Hakeutumiselle ja rekrytoinnille ovat tärkeitä yhtäältä henkilön ja organisaation (tai henkilön ja ympäristön) yhteensopivuus sekä toisaalta henkilön ja työtehtävän yhteensopivuus. Näistä on olemassa oma erittäin laaja tutkimuskirjallisuutensa, johon ei tässä yhteydessä kannata mennä kovin pitkälle. Todettakoon ainoastaan sen kiinnostavat yhteydet JPM:ön. Arvojen yhteensopivuus (”kongruenssi”) on laajasti hyväksytty operationalisointi henkilön ja organisaation yhteensopivuudesta, joka on olennaista rekrytoinnille (Leisink ja Stein 2008). Bright (2008), Steijn (2008) ja Vandenabeele (2008a) löysivät vahvan yhteyden JPM:n ja kongruenssin välillä. Tätä kautta voidaan saada enemmän selville tekijöistä, jotka vaikuttavat hakeutumiseen ja pysymiseen julkisella sektorilla.

Brightin (2013) mukaan JPM ennustaa henkilön ja organisaation yhteensopivuutta merkittävästi paremmin kuin henkilön ja työtehtävän yhteensopivuutta. Toisenlaisen tuloksen saivat Christensen ja Wright (2011), jotka tutkivat henkilö-organisaatio- ja henkilö-työtehtävä-yhteensopivuuden vaikutuksia. Otettuaan huomioon tekijät, jotka vaikuttavat henkilön ja työtehtävän yhteensopivuuteen he eivät voineet todeta JPM:n vaikuttavan sektorin valintaan. Tämä näyttäisi tarkoittavan, ettei henkilön ja organisaation yhteensopivuudella ole yhtä suurta merkitystä kuin henkilön ja työtehtävän yhteensopivuudella (vrt. edellä mainittu Kjeldsen 2012a). Tämä ei sulje pois JPM:n merkitystä, mutta se osoittaa, että JPM:n ja julkisen sektorin välinen yhteys ei ole suoraviivainen; korkean JPM:n omaavat henkilöt hakeutuvat sopiviin, julkisen palvelun sisältämiin työtehtäviin eivätkä sinänsä julkisiin organisaatioihin. Grant (2007) on pyrkinyt osoittamaan, kuinka työtehtävien suunnittelulla voidaan vaikuttaa siihen, kuinka vahva on prososiaalinen motivaatio.

²³ Delfgaauw ja Dur (2007, 2008a, 2008b) ovat tutkineet teoreettisten mallien avulla rekrytointia. Tulosten mukaan jos prososiaalinen motivaatio ei ole rekrytointitilanteessa paljastuva ominaisuus, niin palkan kohottaminen lisää todennäköisyyttä houkutella vähäisemmän prososiaalisen motivaation omaavia työnhakijoita.

JPM on yksi tekijä, joka vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen julkiseen organisaatioon. Parkin ja Raineyn (2007) tutkimuksessa tunnepohjainen sitoutuminen oli kolmesta sitoutumisen osiosta se, johon vaikutukset olivat suurimmat. Castaingin (2006) ranskalaisella aineistolla tekemässä tutkimuksessa sekä psykologinen sopimus että JPM selittivät sitoutumista julkiseen sektoriin.

Tehokkaat julkiset organisaatiot saattavat stimuloida JPM:ta työntekijöillä (Moy-nihan ja Pandey 2007b, Rainey ja Steinbauer 1999). Yleensä on evidenssiä siitä, että prososiaaliset arvot vahvistuvat iän myötä. Lisäksi on evidenssiä, että työnantajan järjestämät sosialisatiotapahtumat lisäävät JPM:ta. Yksi tapa tarkastella sosialisatiion dynamiikkaa on mitata uusien työntekijöiden JPM ja myöhemmin useita kertoja heidän uriansa aikana. Tällöin voidaan pyrkiä mittaamaan organisaation tuottamien spesifien kokemusten vaikutuksia. Tällaisia tutkimuksia ei ole toistaiseksi juurikaan tehty. Ilman seuranta-aineistoa tulokset eivät oikein vakuuta (ks. esim. Cerase ja Farinella 2009).

Mortimer ja Lorence (1979) on varhainen seuranta-tutkimus, jonka tulokset tukivat JPM:n ja hakeutumisen positiivista yhteyttä. Tosin heidän tuloksissaan JPM-arvojen merkitys väheni mitattaessa niitä 10 vuotta myöhemmin samalla kun ulkoisten palkkioiden merkitys lisääntyi. Jacobsenin ja Kjeldsenin (2012) tanskalaisen seuranta-tutkimuksen mukaan työllistyminen julkiselle sektorille ei edistä JPM:ta; se vain estää sitä alentumasta yhtä nopeasti kuin yksityisellä sektorilla. Kroll ja Vogel (2013) havaitsivat saksalaisesta seuranta-aineistosta, että prososiaaliset asenteet ovat melko vakaita yli ajan, so. sosialisatiota ei tapahdu. Myös Georgellis ja Tabvuma (2010) osoittivat brittiläisellä seuranta-aineistolla, ettei JPM haihdu ajan myötä.

7. Ulkoiset kannustimet, hyvinvointivaltio ja julkisen palvelun motivaatio

7.1. Ulkoiset kannustimet ja motivaatio

Vanhastaan psykologinen kirjallisuus ja uudempi taloustieteellinen kirjallisuus on saanut paljon evidenssiä siitä, että ulkoiset kannustimet syrjäyttävät sisäistä motivaatiota (Georgellis ja Tabvuma 2010). Kuten alussa todettiin, ulkoiset (rahalliset) kannustimet ovat yleistyneet julkisella sektorilla uuden julkisjohtamisen opin myötä. Onko se tällöin syrjäyttänyt JPM:ta? Tulospalkkauksella saattaa olla tällainen vaikutus (Forest 2008).²⁴ Moynihan (2010) huomauttaa, että uusi julkisjohtaminen lisää moraalikatoa sitomalla rahallisia kannustimia epätäydellisiin sopimuksiin, joissa työtehtävien luonteen takia kannustimiin oikeuttavia tuloksia ei pystytä mittaamaan luotettavasti. Samalla tällainen markkinamalli saattaa syrjäyttää sisäistä motivaatiota, joka on paras suoja moraalikatoa vastaan. Harris-McLeod (2013) on tuore katsaus tällaiseen syrjäytysvaikutukseen; ks. myös Gregg et al. (2011) sekä Vogel ja Masal (2012).

On tehty paljon laboratoriokokeita siitä, alentavatko rahalliset kannustimet sisäistä motivaatiota kuten nautintoa, uteliaisuutta, oppimista tai henkilökohtaisia haasteita. Psykologiassa on pitkä perinne tutkia erityyppisiä käsin kosketeltavia kontingentteja (ehdollistettuja) palkkioita, jotka nakertavat sisäistä motivaatiota, mutta odottamattomat ja tehtävästä riippumattomat palkkiot eivät vaikuta sisäiseen motivaatioon.

Kokeelliset tulokset viittaavat siihen, että sisäistä motivaatiota vahvistaa positiivinen palaute toisin kuin käsin kosketeltavat palkkiot kuten kontingentit palkat. Deci et al. (1999) (ks. myös Deci ja Ryan 2004 sekä Gagné ja Deci 2005) on katsaus 128 tutkimukseen, joissa tehtiin tähän liittyviä kontrolloituja kokeita. Johdonmukaisesti erilaiset rahalliset kannustimet vaikuttivat negatiivisesti sisäiseen motivaatioon. Vaikutus oli erityisen voimakas, kun työtehtävät olivat mielenkiintoisia tai nautittavia sen sijaan että ne olisivat olleet tylsiä tai merkityksettömiä.

²⁴ Syrjäyttää voi muunkinlainen ulkoinen interventio kuin tulospalkkaus. Esimerkiksi Jacobsen et al. (2013) kertovat, että näin tapahtui, kun opettajille määrättiin pakolliset oppilassuunnitelmat.

Jotkut tutkimukset ovat väittäneet, että raha itse asiassa lisää motivaatiota ei-kiinnostavissa tehtävissä. Cameronin et al. (2001) katsauksessa 145 tutkimukseen verbaaliset palkkiot lisäsivät motivaatiota mielenkiintoisissa tehtävissä, mutta niissä havaittiin negatiivisia vaikutuksia motivaatioon, kun palkkiot olivat käsin kosketeltavia, odotettuja (etukäteen tarjottuja) ja löysästi suorituksiin sidottuja. Kun palkkiot oli sidottu suoritustasoon, sisäinen motivaatio kohosi tai pysyi muuttumattomana.

Tämä psykologinen tutkimus on vaikuttanut motivaation syrjäytysteoriaan, jota erityisesti Bruno S. Frey on kehittänyt taloustieteen puolella lukuisissa julkaisuissaan.²⁵ Tämä on johtanut suositukseen, että pehmeät ("lower-powered") kannustimet (esim. ei-rahalliset palkkiot) ovat optimaalisia julkisissa organisaatioissa (Francois ja Vlassopoulos 2008). Delfgaauw ja Dur (2008a, 2008b) sekä Georgellis et al. (2009) ovat jopa esittäneet, että JPM hyödyttää kustannuksiaan minimoivaa julkista organisaatiota, koska se mahdollistaa heikompien rahallisten kannustimien tarjonnan. Tabvuman (2010) mukaan korkeat ulkoiset kannustimet vähentävät korkean JPM:n omaavien työntekijöiden hakeutumasta julkiselle sektorille. Georgellis et al. (2009) mielestä julkisella sektorilla pitäisi jopa alentaa palkkoja, koska korkeat palkat viestisivät "ahneudesta" ja ruokkivat käännteistä valikoitumista, so. rahan perässä juoksevien henkilöiden hakeutumista julkiselle sektorille.

Frey ja Jegen (2001) kokosivat tutkimuksia, jotka viittasivat siihen, että ulkoiset (rahalliset) kannustimet lisäävät ulkoista motivaatiota ja vähentävät sisäistä motivaatiota. Vain jos edellinen vaikutus ylittää jälkimmäisen, on seurauksena työponnistelujen (tarjonnan) lisääntyminen. Näin ollen nettovaikutus on ratkaiseva. Tämä on koko syrjäytysvaikutuksen ydinkysymys.²⁶ Freyn (1997) mukaan kun ulkoisen motivaation kompensaatiotaso nousee riittävän suureksi, niin työponnistelujen tarjonta nousee suuremmaksi. Hänen mukaansa on myös mahdollista, että jos ulkoisen motivaation

²⁵ Ks. mm. Frey (1997, 1999, 2000, 2008, 2012), Frey ja Oberholzer-Gee (1997, Frey et al. (2013) sekä Frey ja Jegen (2001). Canton (2005) on esittänyt taloustieteellisen mallin moraalikadosta ja osoittanut, kuinka rahalliset kannustimet syrjäyttävät sisäistä motivaatiota.

²⁶ Myös esimerkiksi Benabou ja Tirole (2006) viittaavat siihen, että ulkoisten kannustimien tarjoaminen yleishyödylliseen käyttäytymiseen voi syrjäyttää sisäistä motivaatiota ja johtaa kokonaistyöpanoksen vähenemiseen. Heidän mukaansa ulkoiset kannustimet pilaavat hyvien tekojen mainearvon, koska herää epäily, missä määrin ne tehtiin kannustimien eikä itsensä takia - tämän takia työntekijät saattavat jopa torjua palkkiot. Francois (2000, 2007) pohti tilanteita, joissa yksityisen sektorin taloudellisten kannustimien tuominen julkiselle sektorille voi haitata JPM:ta.

kannustimet laaditaan toimintaa tukeviksi, niin ne lisäävät myös sisäistä motivaatiota. Tämä herättää tärkeän yleisen kysymyksen: millä tavalla ulkoinen ja sisäinen motivaatio olisivat yhteensovittavissa? Kysymys koskee sekä julkista että yksityistä sektoria. Su ja Bozeman ovatkin (2009) saaneet tuloksia, jotka ovat ristiriidassa syrjäytysvaikutuksen kanssa: työntekijöiden taloudelliset tavoitteet voivat olla sopusoinnussa JPM:n kanssa.

Le Grand (2003) viittaa Freyn tutkimuksiin ja toteaa, että ulkoisten kannustimien uskotaan vahingoittavan varsinkin ammattilaisten motivaatiota: ne lannistavat ja demoralisoivat ja pahimmillaan aktiivisesti edistävät vahingollista itsekästä käyttäytymistä - ulkoinen motivaatio syrjäyttää sisäistä motivaatiota. Motivaatio voi riippua monesta tekijästä, joista ehkä yllättävin on se, että sen voimakkuus riippuu tekoon liittyvästä henkilökohtaisesta uhruudesta. Toisaalta tämän uhruksen määrälle on olemassa yläraja. Kompensaatio (palkka tai palkkio) voi vahvistaa motivaatiota tiettyyn rajaan asti, mutta jos se on riittävä tai enemmän kuin riittävä, niin hyvien tekojen tarjonta supistuu, sillä niistä ei enää saada altruistista tyydytystä. Mutta jos kompensaatio vielä nousee, niin oman edun tavoittelu saattaa johtaa työponnistelujen kasvuun.

Le Grandin mukaan rahallisen palkkion matala taso ei syrjäytä vaan vahvistaa sisäistä motivaatiota, mikäli se vahvistaa toiminnan sosiaalista hyväksyntää. Vasta kun se korvaa täysin tehdyn uhruksen syntyy syrjäytysvaikutus. Ja jälleen kun palkkio enemmän kuin korvaa uhruksen sillä on tarjontaa lisäävä vaikutus. Tästä Le Grand etenee pääättelemään, että jos kysyntä on pientä, niin altruistinen tarjonta riittää, mahdollisesti tuettuna pienellä ulkoisella palkkiolla. Mutta jos kysyntä on suhteellisen suurta, niin saattaa olla välttämätöntä houkutella riittävästi tarjontaa isojen ulkoisten palkkioiden avulla, jolloin ainakin osa sisäisestä motivaatiosta häviää. Käytännössä kuitenkin tällaisen kynnyksarvon havaitseminen voi olla vaikeaa.

Besley ja Ghatak (2003) lähtivät siitä, että julkisella ja kolmannella sektorilla missio korvaa voittomotiivin. Jos työntekijät hyväksyvät organisaation mission, he työskentelevät kovemmin. Tulostavuuksisuuden lisääminen muuttaa usein työntekijän ja organisaation missioiden yhteensopivuutta. Niinpä missio-orientoituneet organisaatiot usein vastustavat tällaisia reformeja, joita sitten yritetään ajaa läpi ulkopuolisin voimin. Tämä uudelleenorganisointi taas murentaa moraalia ja alentaa tuottavuutta.

Uuden julkisjohtamisen yleistymisen julkisella sektorilla on saattanut karkottaa julkisen palvelun motivaatioltaan vahvoja työntekijöitä kolmannelle sektorille. Steijn (2008) havaitsi hollantilaisella aineistolla, että ne yksityisen sektorin työntekijät, joilla

on korkea julkisen palvelun motivaatio, olivat taipuvaisempia etsimään töitä julkiselta sektorilta.

7.2. Hyvinvointivaltion vaikutus

On myös mahdollista, että julkisen sektorin ja hyvinvointivaltion laajeneminen syrjäyttää JPM:ta. Esimerkiksi Horton (2006) on kuvannut julkisen palvelun eetosken murentumista Isossa-Britanniassa 1900-luvulla ja epäillyt sen johtuvan tästä syystä. Le Grand (2003) on todennut, kuinka Isossa-Britanniassa lahjoitusten määrä suhteessa tuloihin puolittui vuosina 1934-75, jolloin julkisen sektorin koko kasvoi koko ajan.²⁷ Toisaalta USA:ssa tämä suhde on pysynyt vakiona huolimatta julkisen sektorin kasvusta. Tosin siellä tähän sekaantuu monia itsekkäitä pyrkimyksiä. Ekonometrinen evidenssi ei myöskään ole tukenut syrjäytysvaikutusta ainakaan lahjoitusten tapauksessa.

Le Grandin (2003) mukaan jos JPM:n omaava henkilö on valmis tyytymään siihen, että joku muu tekee hyvän teon hänen puolestaan, niin julkisten menojen lisäämisen ko. tarkoitukseen pitäisi johtaa hänen (esimerkiksi työaikansa tai rahansa) lahjoituksen pienenemiseen samassa suhteessa. Jos taas JPM:n omaava henkilö on ”lämpimän hehkun” tavoittelija, hän ei lopeta lahjoittamistaan, vaikka julkisia menoja lisätään. Perryn et al. (2009) tulokset tosin näyttäisivät olevan ristiriidassa tämän kanssa: ulkoisilla palkkioilla on vähemmän merkitystä julkisella sektorilla, mutta työntekijä, jolla on JPM, lahjoittaa työtään suunnilleen yhtä paljon molemmilla sektoreilla.

Houstonin (2011) tulokset tukevat hypoteesia, että kehittyneemmät hyvinvointivaltiot (kuten Pohjoismaissa) syrjäyttävät JPM:ta. Saattaa olla, että juuri Le Grandin ensimmäiseksi mainitsemien ihmistyyppien käyttäytyminen selittää tämän. Tavallaan tällainen henkilö silloin tulkitse, että hän tekee lahjoituksen verojen muodossa, ja hän on pakotettu siihen. Oma etuaan tavoitteleva puolestaan saattaa tulkita sellaisen verotuksen ryöstöksi.

²⁷ John ja Johnson (2008) havaitsivat kuitenkin, että pääministeri Tony Blairin hallituksen aikana (1997-2007) Isossa-Britanniassa julkisen palvelun eetos voimistui.

8. Erot sektorien, alojen ja ammattien välillä

JPM on yleensä havaittu vahvimaksi julkisen sektorin työntekijöiden keskuudessa. Perry (2000) on todennut, että JPM näyttää olevan vahvin kaikkein vaikeimmissa olosuhteissa. Useissa tutkimuksissa on todettu, että terveydenhuollon ja koulutuksen aloilla arvostetaan enemmän sisäisiä motiiveja ja JPM:ta kuin muilla julkishallinnon aloilla (Steen 2008, Vandenabeele 2008a, Lyons et al. 2006, Lewis ja Frank 2002). Georgellis et al. (2011) saivat brittiläisellä seuranta-aineistolla tulokseksi, että vain yliopistoissa ja korkeakouluissa sekä kansallisessa terveydenhuoltojärjestelmässä suurempien ulkoisten palkkioiden käyttöönotto vähensi sisäisesti motivoituneiden työntekijöiden hakeutumista julkiselle sektorille.

Vandenabeele (2008a) on erotellut aloja niiden ”julkisuuden” perusteella: korkean julkisuuden alat tuottavat tietoa, kulttuuria ja hyvinvointia, kun taas matalan julkisuuden alat tuottavat raaka-aineita, infrastruktuuria ja konkreettisia palveluita. Matalan julkisuuden aloille houkuttelee yleinen hyöty ja viehätys politiikkaan mutta ei myötätunto. Korkean julkisuuden aloille houkuttelee myös myötätunto. Leisink ja Steijn (2009) eivät kuitenkaan löytäneet eroja JPM:ssa Hollannin julkisen sektorin muutamien eri segmenttien välillä. Scheden (2011) tutkimuksessa JPM oli vahvin paikallishallinnossa.

Julkisia palveluja käsitelleessä keskustelussa on kiinnitetty huomiota myös palvelujen mahdollisiin laatueroihin eri tuottajatyypin välillä. Kansainvälisissä tutkimuksissa on monesti korostettu sitä, että voitontavoittelumotiivi kannustaa yrityksiä tinkimään laadusta etenkin, jos - kuten monissa ulkoistetuissa julkisissa palveluissa - sen valvonta on hankalaa ja kallista. Taloustieteessä tämän ”laadunlaimennushypoteesin” klassikko on Hart et al. (1997). Toisaalta on väitetty (esim. Rose-Ackerman 1996), että julkisen palvelun motivaatio jo itsessään toimii eräänlaisena laadun takeena, jolloin pitkälle menevää laatuvalvontaa ei välttämättä tarvita.

Glaeser ja Shleifer (2001) ovat esittäneet samantyyppisen argumentin kuin Hart et al. (1997) perustellakseen voittoa tavoittelemattomien yhteisöjen olemassaolon, ja heillä perusteluna on JPM. Kannustin laimentaa laatua on myös voittoa tavoittelemattomilla yhteisöillä, mutta ne eivät jaa voittoja, vaan ylijäämää voidaan käyttää luonnetuisiin tms. Koska voittoa tavoittelemattoman yhteisön manageri ei voi vapaasti

valita luontoisetujaan, hän pitäisi parempana rahamääräistä ylijäämää. Mutta koska hän ei voi saada osuutta siitäkään, hänellä on vähemmän kiinnostusta laadun heikentämiseen. Kuluttajat tajuavat tämän ja suosivat voittoa tavoittelemattomia yhteisöjä. Se taas parantaa niiden kilpailukykyä suhteessa yrityksiin. Tietysti julkisella sektorilla managerien on vielä vaikeampi kaapata itselleen ylijäämiä, joten on luonnollista, että sinne sijoittuu erityisesti sellaisia toimintoja, joissa on vaikea havainnoida ja palkita laatua.

Ghatakin ja Muellerin (2010) mallissa sekä managerit että henkilöstö ovat sisäisesti motivoituneita. Voittoa tavoittelemattoman muodon valinta merkitsee managereille, että se vähentää heidän rahallisia kannustimiaan ja sitouttaa heidät olemaan itse tarjoamatta julkishyödykettä. Tällöin henkilöstölle on taattu, että heidän työpanoksellaan on merkitystä, ja managerit voivat alentaa heidän palkkojaan. Tästä managereille koituva hyöty voi kompensoida voittojen puutteen. Siis voittoa tavoittelematon muoto valitaan, koska se auttaa hyödyntämään henkilöstön sisäistä motivaatiota. Weisbrod ja Schlesinger (1986) ovat esittäneet samantyyppisiä argumentteja.

Francoisin (2003) mallin mukaan hoiva-aloilla suositetaan voittoa tavoittelemattomia yhteisöjä, koska niillä on kyky sitoutua käyttämään lahjoitettua työaikaa itse palveluun eikä voittojen kasvattamiseen. Altruistiset työntekijät tietävät, että voittoa tavoitteleva yritys vähentäisi muita panoksiaan saadessaan heiltä lahjoitettua työaikaa. Tähän teoriaan liittyy kuitenkin vapaamatkustajaongelma: mikäli altruistiset työntekijät välittävät lopputuloksesta eivätkä osallistumisesta sen tuottamiseen, heidän hyvinvointinsa on suurempi, jos he eivät mene voittoa tavoittelemattomaan yhteisöön alhaisella palkalla vaan antavat muiden tehdä ne työt ja nauttivat itse muualla korkeampaa palkkaa.

Gregg et al. (2011) havaitsivat, että kolmannen sektorin työntekijät lahjoittavat työpanostaan enemmän kuin julkisen sektorin työntekijät. Mann (2006) tarkastelee myös voittoa tavoittelemattomaa sektoria ja esittää hieman evidenssiä, että siellä JPM:n eräät piirteet korostuvat eniten. Sun ja Bozemanin (2009) mukaan julkiselta sektorilta kolmannelle sektorille siirtyvillä työntekijöillä oli korkeampi JPM - ehkä siksi, ettei julkinen sektori tarjonnut sille riittäviä toteutusmahdollisuuksia.

Steen (2008) on huomauttanut, että USA:ssa voittoa tavoittelemattomaan sektoriin suhtaudutaan eri tavalla kuin Euroopassa. USA:ssa siihen liitetään enemmän ”julkisuutta”, ja JPM assosioidaan siihen jopa enemmän kuin työskentelyyn liittovaltion palveluksessa. Voittoa tavoittelemattomilla yhteisöillä on usein vahvoja aatteellisia ja

eettisiä missioita. Lisäksi USA:ssa vapaaehtoistyö nähdään julkisena palveluna. Jotkut yhdysvaltalaiset tutkimukset viittaavatkin siihen, että JPM on vahvempi kolmannella sektorilla kuin julkisella sektorilla. Euroopassa on keskitytty enemmän hyvinvointivaltioon, johon liittyy kolmannen sektorin organisaatioita, joilta etenkin kunnat tilaavat palvelutuotantoa.

Lyons et al. (2006) tarkastelivat julkisen ja yksityisen sektorin ohella osittain julkista ("parapublic") sektoria, joka ei ole sama kuin voittoa tavoittelematon sektori vaan julkisrahoitteinen yksityinen sektori sisältäen kouluja ja sairaaloita. Kyselyaineisto oli kerätty Kanadasta. Yleisissä arvoissa ei ollut eroa, mutta osittain julkisen sektorin työntekijät arvostivat yhteiskuntaan myötävaikuttavaa työtä enemmän kuin julkisen sektorin työntekijät (mitä ilmeisimmin koska he työskentelivät kouluissa ja sairaaloissa - HT), jotka taas arvostavat sitä enemmän kuin yksityisen sektorin työntekijät.

JPM liittyy myös vapaaehtoistoimintaan ja (esimerkiksi veren ja rahan) lahjoitukseen (Clerkin et al. 2009). Houstonin (2006) mukaan julkisen ja kolmannen sektorin työntekijöillä on yritysten työntekijöitä suurempi todennäköisyys osallistua hyväntekeväisyystoimintaan sekä lahjoittaa rahaa. Ertas (2012) havaitsi, että julkisen sektorin työntekijät harjoittavat enemmän vapaaehtoistoimintaa erityisesti oppilaitoksissa ja poliittisissa ryhmissä. Coursey et al. (2011) tutkivat erilaisten vapaaehtoistoimintojen valintaa ja saivat vahvaa tukea Perryn (1996) mittarille, etenkin itsensä uhraamisen osalta. Nijaki (2011) tarkasteli Saksan Punaista Ristiä; JPM:ssa ei ollut eroa palkattujen ja vapaaehtoisten välillä mutta eroa oli sen sijaan hallinnon ja katutason välillä – jälkimmäisellä tasolla se oli korkeampi.

Yleinen tulos empiirisissä tutkimuksissa on ollut, että julkisen sektorin työntekijät ovat vähemmän ulkoisten kannusteiden varassa kuin voittoa tavoittelevien yritysten työntekijät. On kuitenkin mahdollista, että JPM ilmenee yksityisellä sektorilla toisenlaisessa muodossa, esimerkiksi yrityksen yhteiskuntavastuuna, jonka sen työntekijät ovat omaksuneet. Steen (2008) tutki JPM:ta yksityisellä, kolmannella ja vapaaehtois-sektorissa. Hän väitti, että jos JPM ennakoisi sosiaalista suoriutumista työpaikalla, niin korkean JPM:n omaavat yksityisen sektorin työntekijät tekevät jotain ylimääraistä organisaationsa hyväksi erityisesti silloin, kuin he näkevät organisaation kulttuurin sellaiseksi, että se korostaa arvoja, jotka sopivat toisten auttamiseen ja yhteiskunnallisten tavoitteiden edistämiseen. Kim (2005, 2006) ja Pandey et al. (2008) löysivät positiivisen yhteyden JPM:n ja sosiaalisen suoriutumisen väliltä. Tutkimukset antavat

viitteitä siitä, että JPM on sosiaalista suoriutumista työpaikalla ennakoiva tekijä (ks. Bolino et al. 2013, Steen 2000). Raynerin et al. (2012) mukaan julkisen palvelun eetos ennustaa yksilötasolla sosiaalista suoriutumista työpaikalla, jossa yksilö tekee organisaationsa eteen enemmän kuin hänen formaali työsopimuksensa edellyttää. JPM:n tarkempaa tutkimusta nimenomaan yrityssektorissa kaivattaisiin kuitenkin paljon lisää.

Opiskelijat ovat erityinen tutkimuskohde JPM:n kannalta, koska he ovat vasta valitsemassa uraansa ja sektoriaan. Vandenabeele (2008a) havaitsi odotetusti, että korkea JPM lisää opiskelijoiden todennäköisyyttä hakeutua julkiselle sektorille. Liiketaloustieteen opiskelijat olivat vähemmän taipuvaisia valitsemaan julkisen sektorin kuin käyttäytymistieteiden, humanististen tieteiden, lääketieteiden ja lakitieteiden opiskelijat. Vandenabeele (2011) sai tulokseksi, että liiketaloustieteen opiskelijoilla on alempi JPM kuin esimerkiksi kielten, terveystieteiden ja yhteiskuntatieteiden opiskelijoilla.

Van der Wal ja Oosterbaan (2013) totesivat, että hallintotieteen opiskelijoilla on julkiset arvot ja korkea JPM, myönteiset mielikuvat julkisesta sektorista ja negatiiviset mielikuvat yksityisestä sektorista, ja he valitsevat poikkeuksetta julkisen sektorin uran. Kauppätieteiden opiskelijoilla saatiin täysin päinvastaiset tulokset. Karl ja Peat (2004) saivat samanlaisia tuloksia, mutta hallintotieteen opiskelijoilla kuitenkin ulkoiset kannustimet olivat tärkeämpiä kuin JPM. Myös Andersen ja Zhang (2011) tutkivat hallintotieteiden opiskelijoita ja havaitsivat heillä vahvan JPM:n erilaisissa maissa. Christensen et al. (2012) tutkivat valtio-opin seminaaria käyvien opiskelijoiden opintosuuntien valintaa ja opiskelun ulkopuolista käyttäytymistä. Korkea JPM johti sen mukaiseen opintosuunnitelmaan ja myös opiskelun ulkopuoliseen vapaaehtoistoimintaan.

Hieman yllättävää on, että JPM:n ilmenemistä poliitikoilla ei ole juurikaan tutkittu. Van der Wal (2013) löysi haastattelututkimuksessaan eroja ylimpien virkamiesten ja poliitikkojen väliltä: molempien eliittiryhmien uravalintaan vaikutti JPM muiden tekijöiden ohella. Poliitikot erosivat virkamiehistä siinä, että he halusivat tehdä suuren vaikutuksen, kun taas virkamiehet halusivat tehdä älyllisesti stimuloivaa työtä ennen muuta. Pedersen (2013) tarkasteli tanskalaisia kunnallispoliitikkoja: sitoutuminen yleiseen etuun oli yhteydessä työtunteihin ja poliittiseen vaikutusvaltaan.

9. Kansainväliset vertailut

Kuten edellä jo todettiin, Perryn mittaustavan soveltaminen muihin maihin kuin USA:han on osoittanut jonkun muitakin tekijöitä relevanteiksi ko. maissa. Ehkä hätkähdyttävän tulos ilmeni kuitenkin Cowleyn ja Smithin (2013) 51 maan otoksessa World Values Surveystä: julkisen sektorin työntekijöillä on korkeampi sisäinen motivaatio monissa maissa, mutta yhteys ei ole universaali. Peräti 21 maassa se oli korkeampi yksityisellä sektorilla. On mahdollista, että tähän vaikuttaa julkisen sektorin missio, ja myös korruption tasolla näyttää olevan vaikutusta tähän.²⁸ Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan varsinaisesti nojaututtu JPM:n käsitteeseen.

Kansainvälisistä vertailututkimuksista on kiinnostavinta katsoa, mitä ne toteavat Suomesta ja muista Pohjoismaista. Vandenabeele ja Van de Walle (2008) päättelivät, että JPM on yleensä vahva Etelä-Euroopassa ja Amerikassa mutta heikko Keski- ja Itä-Euroopassa. Sen ulottuvuuksissa on myös huomattavaa vaihtelua eri alueilla. He katsoivat, että eri maiden historialla ja instituutioilla on ollut merkittävä vaikutus JPM:n kehitykseen. JPM näyttää olevan vahvin siellä (Etelä-Euroopassa ja Amerikassa), missä hyvinvointivaltio on ollut selvästi heikompi kuin muualla Euroopassa. Vandenabeele ja Van de Walle käyttivät vuoden 2004 ISSP-aineistoa ja havaitsivat, että JPM oli 38 maan joukossa hyvin alhainen Suomessa; vain Bulgaria, Unkari ja Tshekin tasavalta saivat alhaisemmat arvot. Muissa Pohjoismaissa taso oli selvästi korkeampi. Pitää kuitenkin huomata, että tämä kyselytutkimus koski kaikkia kansalaisia eikä pelkästään julkisen sektorin työntekijöitä.

Kim (2013) tutki 29 maan joukkoa ja havaitsi, että eräät kulttuuriset piirteet joko vahvistavat tai heikentävät JPM:ta. Suomen tapauksessa institutionaalisen kollektivismi (so. hyvinvointivaltion) piirteet heikentävät sitä. Institutionaalinen kollektivismi voi olla lakeja, sosiaalisia ohjelmia tai institutionaalisia käytäntöjä, jotka on laadittu rohkaisemaan kollektiivista käyttäytymistä. Samassa kuitenkin ryhmänsisäinen kollektivismi oli positiivisessa yhteydessä JPM:on. Ryhmänsisäinen kollektivismi heijastaa sitä, miten ylpeitä ihmiset ovat perheistään ja organisaatioistaan ja miten lojaaleja he

²⁸ Im ja Lee (2012) totesivat korealaisen aineiston perusteella, että JPM vähensi korruptiota merkittävästi.

ovat niitä kohtaan. Siis institutionaalinen kollektivismi syrjäyttää ja ryhmän sisäinen kollektivismi vahvistaa JPM:ta. Institutionaalinen kollektivismi oli Kimin tutkimuksessa vahvaa Suomessa, Tanskassa, Irlannissa, Japanissa, Uudessa Seelannissa, Filippiineillä, Etelä-Koreassa ja Ruotsissa (Norja ei ollut mukana). Ryhmän sisäinen kollektivismi oli vahvaa Brasiliassa, Espanjassa, Unkarissa, Irlannissa, Meksikossa, Filippiineillä, Etelä-Koreassa, Portugalissa, Venäjällä, Sloveniassa, Taiwanissa ja Venezuelassa.

Kjeldsen ja Andersen (2013) tutkivat vuoden 2005 ISSP-aineistolla 14 maata, mukana Suomi. Aiheena ei ollut varsinaisesti JPM vaan prososiaalinen motivaatio, jota mittasi se, miten hyödylliseksi työ nähdään yhteiskunnalle ja muille ihmisille. Välittäminen toisista ihmisistä oli Suomen julkisella sektorilla keskimäärin koko maajoukon toiseksi matalinta Belgian jälkeen, mutta työn hyödyllisyys yhteiskunnalle arvostettiin Suomessa yhtä korkealle kuin Ruotsissa. Erot tosin olivat varsin pieniä. Huomattavaa etteivät Skandinavian maat yleisesti ottaen eronneet muista maista tässä tutkimuksessa.

Prysmakova (2013) käytti European Social Surveyn aineistoa 26 maasta vuosilta 2008-2012, Suomi mukana. Kysymykset mahdollistivat sen tutkimisen, miten tärkeänä yksityisen ja julkisen sektorin työntekijät pitävät rikastumista ja muiden auttamista. Julkisen sektorin työntekijät Belgiassa, Ranskassa, Saksassa ja Hollannissa antoivat pienimmät merkitykset muiden auttamiselle. Eniten auttamishalua oli Venäjällä ja Ukrainassa. Lisäksi koulutustason kohoaminen vähensi auttamishaluja. Tuloksista ei käy tarkemmin ilmi, miten Suomi sijoittui vertailussa.

Kansainväliset vertailut siis viittaavat siihen, että JPM on Suomessa yleisesti verraten matala. Viitteitä on myös siitä, että se on erityisen matala nimenomaan julkisella sektorilla. Pohjoismainen hyvinvointivaltio - se, että työntekijä voi yleensä luottaa jonkun muun auttavan ihmisiä, jos hän ei itse sitä tee - saattaa olla yksi selitys, mutta se vaatii vielä paljon tarkempaa tutkimusta. Toisaalta Davisin (2011) tutkimuksessa ammattiyhdistysliikkeeseen kuulumisen vähensi JPM:n tunnepohjaista ja normatiivista ulottuvuutta mutta johti rationaalisen ulottuvuuden korkeampaan tasoon. Tästä voisi aavistella, että Suomen mahdollinen matala JPM perustuisi korkeaan järjestäytymisasteeseen, mutta jälleen tarvitaan tarkempaa tutkimusta.

Andersen ja Zhang (2011) vertasivat hallintotieteiden opiskelijoita Tanskassa, USA:ssa, Taiwanissa ja Kiinassa. JPM:n osioiden rakenne oli niissä lähes sama. JPM oli vahvempi kahdessa ensimmäisessä maassa, joissa on individualistisempi kulttuuri

kuin Kiinassa ja Taiwanissa. Yllättävä tulos oli, että maskuliininen kulttuuri korreloi positiivisesti myötätunnon kanssa. Kuitenkin eri maissa naisilla oli enemmän myötätuntoa kuin miehillä.

On tehty myös eräitä muita kansainvälisiä vertailuja, joissa Suomi ei ole ollut mukana. Taylor ja Taylor (2011) tutkivat 15 maan aineistolla JPM:n yhteyttä työponnisteluihin. Taylor ja Westover (2011) poimivat ISSP:stä pitkittäisaineiston 7 maasta tutkiakseen mm. JPM:n vaikutusta työtyytyväisyyteen. Jinillä (2013) oli 7 maan ISSP aineisto työttömistä, joiden sijoittumista julkiselle sektorille hän tarkasteli. Vandenabeele et al. (2006) Saksan ja Ison-Britannian vertailu nojautui kirjallisuuskatsaukseen ja virkamiesten haastatteluihin. Vandenabeele et al. (2012) tarkastelivat JPM:n ja työtyytyväisyyden yhteyttä viidessä Euroopan maassa, Westover ja Taylor (2010) kuudessa eri maassa.

10. Vaikutukset tuottavuuteen

Taloustieteessä mm. Delfgaauw ja Dur (2008a, 2008b) sekä Georgellis et al. (2009) ovat väittäneet, että kustannuksiaan minimoivalle julkiselle vallalle JPM on edullista, koska sen ansiosta työnantajan ei tarvitse tarjota niin suuria rahallisia etuja kuin yksityisen yrityksen. Francois (2000) kuitenkin huomautti, että ekonomistit pitäisivät tätä argumenttia virheellisenä, koska JPM koskee vaikuttamista lopputulokseen, ja sen pitäisi olla riippumatonta siitä, onko työnantaja yksityinen vai julkinen. Francois pyrki sen sijaan osoittamaan, että työnantajasektorilla on merkitystä: olennainen ero yksityisen ja julkisen sektorin välillä on siinä, että vain julkisen sektorin työnantajalle on mahdollista sitoutua olemaan korvaamatta pinnaavan työntekijän panosta, koska tämän työnantajan edustajan ei tarvitse kantaa huolta voitoista. Näin ollen vain julkisella sektorilla työntekijän ei kannata pinnata, jos hänellä on JPM. Yksityisellä sektorilla hän voi luottaa siihen, että joku muu tekee työn hänen sijastaan. Tällöin julkisen sektorin tuottama palvelu tulee halvemmaksi kuin ostopalvelu. Francois (2000) osoitti formaalilla mallilla, että JPM:n ansiosta voidaan luoda ehdot, joilla julkinen valta voi saada työntekijöitä ponnistelemaan enemmän kuin normaali voittoa tavoitteleva yritys. Francoisin malli oli kuitenkin aika erikoinen - siinä mm. palvelu voidaan täydellisesti ja kustannuksetta havaita ja mitata, ja voidaan myös kysyä, ovatko luvattomat poissaolot ja muu pinnaaminen todellakin yleisempiä yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Tätä teoreettista pohdiskelua ei olekaan sittemmin viety eteenpäin.

JPM:n vaikutuksia (sekä yksilön että organisaation) työsuorituksiin ja tuottavuuteen on tutkittu empiirisesti varsin paljon. Tämä johtunee sekä asian tärkeydestä että Perryn ja Wisen (1990) hypoteesista, jonka mukaan julkisissa organisaatioissa JPM on positiivisessa yhteydessä yksilöiden suorituksiin. Korkean JPM:n työntekijät ovat kiinnostuneita merkityksellisistä tehtävistä, ja JPM vaikuttaa todennäköisesti positiivisesti sitoutumisen organisaatioon, mikä vaikuttaa luotettavaan roolikäyttäytymiseen ja innovointiin, jotka ovat molemmat hyvin tärkeitä yksilön suorituksille. Kyseessä olevia kausaaliyhteyksiä on kuitenkin mahdotonta vahvistaa käyttämällä poikkileikkausaineistoja, sillä tässä tapauksessa kausaalisuus edellyttää ajallista peräkkäisyyttä, jota voidaan tutkia vain pitkittäisaineistojen avulla. Tämä ei ole kuitenkaan estänyt tutkijoita tavoittelemasta jonkinlaista käsitystä JPM:n ja suoritustason välisistä yhteyksistä.

Toinen ongelma tässä yhteydessä on mainittu jo edellä ja liittyy julkisten palvelujen mitattavuuteen (ks. esim. Besley ja Ghatak 2003): ne ovat kompleksisia, ja niiden laatu on siten vaikeasti mitattavissa, joten organisaation tavoitteet ja tuloksetkin ovat jossain määrin epätarkkoja. Kolmas ja tähän liittyvä ongelma on se, että tutkimuksissa on jouduttu usein nojautumaan työntekijöiden itsearviointeihin omista suorituksistaan, ja ne ovat luonteeltaan epäluotettavia (ks. esim. Hondeghe ja Perry 2009).

Monet tutkimukset ovat pyrkineet mittaamaan suorituksia esimiesten antamilla suoritusarvioinneilla ja ylennyksillä, mutta tällöin on mahdollinen selitys, että julkisissa organisaatioissa monilla esimiehillä on erityinen mieltymys sellaisia työntekijöitä kohtaan, joilla on korkea JPM (ks. esim. Christensen et al. 2013). Lisäksi tämä mieltymys voi jopa vääristää objektiivista mittausta, jos esimiehet antavat näille työntekijöille enemmän tukea ja resursseja kuin muille. Näin ollen esimiesvinoutuma olisi otettava huomioon eli kontrolloitava tutkimuksissa. Näitä ongelmia voidaan välttää koe-asetelmiin perustuvilla tutkimuksilla.

On paljon evidenssiä (esim. Crewson 1997) siitä, että julkisen sektorin työntekijät saavat hyötyä myös itse tehtävistä. Syitä voi olla useita. Tärkein syy lienee se, että julkisen sektorin työntekijät voivat työskennellä organisaatiossa, jonka tavoitteisiin he uskovat. Sama saattaa koskea kolmannen sektorin tuottajia. Tämä voi lisätä työponnisteluja, suoritustasoa ja siten tuottavuutta (esim. Besley ja Ghatak 2005). Sisäinen motivaatio ennustaa suoritustasoa voimakkaammin kuin ulkoinen motivaatio. Tämä voi toteutua sen kautta, että ulkoiset palkkiot haittaavat sisäistä motivaatiota.

Brewer (2008) on katsaus tutkimuksiin JPM:n ja suoritusten välisestä yhteydestä. Siinä vaiheessa tästä ei vielä ollut paljoakaan vakuuttavaa evidenssiä. Perry et al. (2010) on laajempi katsaus, joka toteaa, että tutkimukset jättävät avoimeksi, kuinka suuri JPM:n merkitys on ja ovatko sen vaikutukset yksilökohtaisia vai kollektiivisia. Petrovsky (2009) on kriittinen arvio 17 eri tutkimuksesta. 11:ssä oli itsearviointi ja 3:ssa ulkopuolisen arviointi. Ritz (2009) oli työntekijän arvio työyksikön suoritustasosta. Kolme tutkimusta käsitteli työntekijän arviota sekä työyksikön että organisaation suoritustasosta. Alonso ja Lewis (2001) antoi kaikkein vähiten evidenssiä JPM:n ja suoritustason positiivisesta yhteydestä - se oli ainoa tutkimus, jossa saatiin tilastollisesti merkitsevä negatiivinen vaikutus, mutta siinä oli hyvin niukka JPM-mittari, kun taas Brewer ja Selden (1998) sekä Naff ja Crum (1999) saivat sille 100-prosenttisen tuen eri testeissään. Lewis ja Frank (2002), Park ja Rainey (2008) sekä Leisink ja Steijn (2009)

saivat myös positiivisen tuloksen. Näin ollen Ritzin et al. (2013) katsaus saattoi jo vetää yleisen johtopäätöksen, jonka mukaan JPM:lla on positiivinen yhteys yksilöiden ja organisaatioiden suorituskykyyn. Heidän taulukkonsa 7 sisältää listan myös muista JPM:n mahdollisista vaikutuksista, joita on tutkittu.

Tässäkin yhteydessä JPM:n eri ulottuvuuksilla saattaa olla erilaisia vaikutuksia. Andersen et al. (2012) tarkastelivat opettajien tuottavuutta käyttäen objektiivisena mittarina oppilaiden loppukoetuloksia. JPM oli positiivisessa yhteydessä koetuloksiin, mutta yhteys oli erilainen mittarin eri ulottuvuuksille. Vandenabeele (2009b) sai positiivisia tuloksia lukuun ottamatta myötätunto-ulottuvuutta. Ritzin (2009) tutkimuksessa viehätys politiikantekoon ei vaikuttanut suoritustasoon. Huomattavaa on erityisesti, että Vandenabeele (2009b), Leisink ja Steijn (2009) sekä Andersen ja Serritzlew (2009) kaikki totesivat, kuinka yleisen edun ulottuvuuden korkean tason omaavilla yksilöillä oli johdonmukaisesti korkeampi suoritustaso.

On mahdollista tutkia JPM:n suoria ja (esim. henkilö-organisaatio-yhteensopivuuden kautta määräytyviä) välillisiä vaikutuksia organisaation suoritustasoon. Brewer ja Selden (2000) sekä Kim (2005) saivat selkeimmät positiiviset tulokset. Myös Ritzin (2009) tutkimus tuotti samanlaisia tuloksia, joskin sen asetelma oli hieman erilainen. Kausaalisuus on kuitenkin epäselvä. Bright (2007) käytti Perryn koko mittaristoa ja sai tulokseksi, että henkilön ja organisaation yhteensopivuus selitti suoritustason eikä JPM:lla ollut itsenäistä merkitystä. JPM kuitenkin vaikutti merkittävästi ko. yhteensopivuuteen. Brightin otos oli kuitenkin hyvin pieni (205 henkilöä) ja mittarit epätäydellisiä. Vandenabeelen (2009b) mukaan työtyytyväisyys ja sitoutuminen organisaatioon välittävät JPM:n vaikutusta suorituskykyyn. Kimin (2012) tulos oli, että JPM:lla on sekä suora vaikutus työnteoasenteisiin että epäsuora vaikutus henkilön ja organisaation yhteensopivuuden kautta. Frank ja Lewis (2004) havaitsivat, että julkisen sektorin työntekijät raportoivat hiukan korkeampia ponnistelutasoja. Selitys oli, että julkisen sektorin työpaikat tarjoavat mielenkiintoisia töitä ja tilaisuuksia auttaa toisia, ja julkisen sektorin työntekijät ovat vanhempia.

Wright ja Grant (2010) muistuttivat, että on monia muuttujia, jotka voivat selittää sekä JPM:ta että suorituksia. Esimerkiksi tunnollisuus on useiden tutkimusten mukaan kaikkein vahvin suorituskyvyn ennustaja, ja on myös hyvä syy uskoa, että se on positiivisessa yhteydessä JPM:on. Näin ollen tunnollisuus on kontrolloitava, kun testataan JPM:n ja suoritusten välistä yhteyttä. Tunnollisuus on mitattavissa

itseraportoinneilla, mutta monien muiden muuttujien kohdalla koe-asetelmat ovat suositeltavampia.

Tiettävästi yhdessäkin tutkimuksessa ei ole havaittu JPM:lla olevan haitallisia vaikutuksia, mutta on joitakin, joissa ei saatu mitään suoria vaikutuksia. Kuten yllä todettiin, joissakin tapauksissa vaikutukset ovat olleet vain välillisiä. Haastateltuaan terveydenhuollon ammattilaisia Andersenin (2009) tulokset olivat, ettei JPM:lla ole vaikutusta työsuorituksiin, koska tällä alalla professioiden normit dominoivat. Tutkimus oli kuitenkin hyvin ongelmallinen, koska ko. normit jo sisältävät vahvoja JPM:n piirteitä ja alalle tyypillisesti hakeutuu vahvan JPM:n omaavia työntekijöitä (ks. Brewer 2010).

Wright ja Grant (2010) pohtivat mahdollisuutta, että hyvät suoritukset vahvistavat JPM:ta eli kausaalisuus meneekin päin vastoin kuin yleensä luullaan. On paljon tutkimuksia, joiden mukaan hyvät suoritukset kasvattavat itseluottamusta ja siten uskoa omaan kykyihinsä suoriutua tehtävästä menestyksekkäästi ja kestävästi vastoin käymisiä. Tämän tuloksena itseluottamus on omiaan lisäämään motivaatiota, mikä taas puolestaan ruokkii hyviä suorituksia. Muitakin vastaavia mekanismeja on, ja poikkileikkaustutkimukset eivät voi sulkea pois käänteistä kausaalisuutta. Wright ja Grant suosittelevat kausaalisuuden tutkimisessa aloittamista satunnaistetuista ja kontrolloiduista kenttäkokeista, joissa on käytetty JPM:n vahvistamiseen tarkoitettuja interventioita. Yksi tällainen on tavoitteenasettelu: arvioidaan, lisääkö spesifien ja vaikeiden julkisen palvelun tavoitteiden asettaminen JPM:ta (Wright 2001, 2004, 2007). Tällaiset tavoitteet voivat korostaa auttamista, antamista tai myötävaikuttamista. Muitakin tällaisia on. Sitten mitataan, parantuivatko työsuoritukset. Samalla tulee mitatuksi, onko interventioilla mahdollista vaikuttaa JPM:ön.

Eräs hyvä esimerkki kokeellisesta JPM-tutkimuksesta on Fehrler ja Kosfeld (2012), jotka saivat ”työmarkkinoiden laboratorion” testeissään ensin yllättäen tulokseksi, ettei työtehtävien mission valinnan tekeminen itse parantanut työntekijöiden suorituksia. Toisessa kokeessa he havaitsivat, että osa työntekijöistä oli valmis työskentelemään työtehtävissä, joissa oli heidän eniten suosimansa missio, vaikka tämä valinta tuottaisi heille enemmän kustannuksia kuin jokin vaihtoehto. Lisäksi nämä työntekijät työskentelivät huomattavasti ahkerammin. Bellé (2013a, b) raportoi kenttäkokeeseen perustuvasta tutkimuksesta tuottavuudesta, jonka kohteena olivat sairaanhoitajat ja jossa oli mahdollista käyttää havaittavaa ja objektiivisena suoritustason mittaria. JPM

kohotti sairaanhoitajien suoritustasoa samoin kuin siihen vaikuttaneet interventiot kuten suostuttelu ja kohtaamiset heidän työskentelystään hyötyvien potilaiden kanssa.

Wright ja Grant (2010) ovat huomauttaneet, että tutkijat voivat myös tarkastella luonnollisesti tapahtuvia muutoksia tekijöissä, jotka vaikuttavat JPM:ön ilman tutkijoiden interventioita: esimerkiksi muutos organisaation mission asettelussa voi painottaa suurempaa julkista palvelua, tai johtaja voi pitää innostavan visiopuheen julkisesta palvelusta. Interventiot pitää suunnitella niin, että ne on räätälöity JPM:n ulottuvuuksien mukaan.

Lisäksi on käytetty (diskreettejä) muuttujia, jotka edustavat suorituskyvyn joitakin piirteitä tai voivat välittää motivaatio-suorituskyky-suhdetta. Brewer ja Selden (1998) havaitsivat, että JPM on positiivisessa yhteydessä taipumukseen ”viheltää pilliin”, so. ilmiantaa julkisen palvelun tavoitteiden vastainen toiminta. Grant (2007) väitti, että työpaikkojen sosiaalista arkkitehtuuria voidaan käyttää vahvistamaan tehtävien merkitystä ja sitä kautta prososiaalista motivaatiota. Grantin (2008a, 2008b) mukaan kokeelliset tehtävien merkitysten manipuloinnit vaikuttivat suorituksiin ja tuottavuuteen.

11. Vaikutukset työhyvinvointiin, sitoutumiseen organisaatioon ja irtisanoutumisiin

Tarkastelen seuraavaksi JPM:n muita mahdollisia vaikutuksia, jotka eivät liity työsuorituksiin eivätkä välittömästi myöskään tuottavuuteen. Tärkeimmät niistä koskevat työhyvinvointia (työtyytyväisyyttä), sitoutumista organisaatioon ja irtisanoutumisia. Edellä esitetyt varaukset koskien itsearviointeja, kausaalisuutta ja poikkileikkausaineistoja ovat edelleen relevantteja.

Ritzin et al. (2013, taulukko 7) katsauksen mukaan JPM:lla ei ole yhdessäkään tutkimuksessa todettu olevan mitään negatiivisia vaikutuksia, joskin - kuten odotettua - kolmessa tutkimuksessa on todettu sen vähentävän irtisanoutumisaikeita. JPM:lla on useimmissa tutkimuksissa ollut positiivinen yhteys työtyytyväisyyteen - ks. esim. Naff ja Crum (1999), Steijn (2008), Taylor (2008), Taylor ja Westover (2011), Vandenabeele ja Ban (2008), Vandenabeele et al. (2012), Kjeldsen ja Hansen (2013), Park ja Rainey (2008) sekä Cho ja Perry (2012).²⁹

Vandenabeele et al. (2012) ovat tarkastelleet myös JPM:n eri ulottuvuuksien vaikutuksia eri maissa ja saaneet niille melko vaihtelevia tuloksia (kuten myös Taylor 2007 australialaisella aineistolla). Yhdessä maassa (Itävallassa) JPM:lla ei ollut mitään vaikutusta työtyytyväisyyteen. Westoverin ja Taylorin (2010) eri maita koskeneessa tutkimuksessa työtyytyväisyyden tärkein taustatekijä oli sisäinen motivaatio ja sen jälkeen suhteet työnjohtoon. JPM:lla oli näitä pienempi merkitys. Näiden tekijöiden välillä oli maakohtaista vaihtelua. JPM:n mittari oli tässä kuitenkin hyvin typistetty. Wrightin ja Pandeyn (2005, 2008) mukaan JPM ei vaikuta suoraan työtyytyväisyyteen, vaan vaikutusta välittävät sitoutuminen organisaatioon ja työhön. Brightin (2008) mukaan kun henkilön ja organisaation yhteensopivuus otettiin huomioon, niin JPM:lla ei ollut mitään merkitsevää suoraa vaikutusta julkisen sektorin työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja irtisanoutumisaikomuksiin.

²⁹ Toisin päin nähtynä Judgen et al. (2010) katsaus toteaa, että 96 tutkimuksen perusteella palkan vaikutus työtyytyväisyyteen on hyvin heikko kaikissa kulttuureissa. Stazyk (2012) on kuitenkin esittänyt, että tulospalkkaus lisää työtyytyväisyyttä erityisesti niillä työntekijöillä, joilla on korkeampi JPM.

Andersenin ja Kjeldsenin (2013) tutkimuksen mukaan sekä JPM että käyttäjä-orientoituneisuus vaikuttavat myönteisesti työtyytyväisyyteen, mutta vaikutuksen voimakkuus vaihtelee ammateittain. JPM:n vaikutus työtyytyväisyyteen ei ole erilainen yksityisellä ja julkisella sektorilla, mutta käyttäjäorientoituneisuus on vahvempi vaikuttaja yksityisellä sektorilla.

Andersenin ja Kjeldsenin (2010) tutkimuksessa sektorilla ei ollut merkitystä työtyytyväisyydelle vaan sillä, työskenteleekö henkilö julkisissa palveluissa (terveys, koulutus ja kulttuuri). Kjeldsen ja Andersen (2013) totesivat kuitenkin, että JPM:n vaikutusta työtyytyväisyyteen välittää se, miten hyödylliseksi työ nähdään yhteiskunnalle ja muille ihmisille. Hyödyllisyys taas riippuu sektorista (yksityinen vai julkinen - julkista pidetään yleensä hyödyllisempänä) ja hyvinvointivaltioregiimistä. Jos kuitenkin työstä puuttuu tällainen hyödyllisyys, niin julkisen sektorin työntekijöillä on matalampi työtyytyväisyys kuin yksityisen sektorin työntekijöillä, ja tämä sektoriero on suurin skandinaavisissa hyvinvointivaltioissa. Ero on paljon suurempi kuin mannermaisissa hyvinvointivaltioissa, mutta ero ei ole merkittävä skandinaavisten ja anglosaksisten valtioiden välillä.

Kaiken edellä pohditun nojalla tuntuu luonnolliselta, että jos JPM lisää työtyytyväisyyttä, niin se edistää myös sitoutumista organisaatioon ja samalla vähentää irtisanoutumisaikeita. JPM:n toteuttamista häiritsevät tekijät kuten byrokratia sekä organisaation mission tai tavoitteellisuuden puutteet ovat taas omiaan vaikuttamaan päinvastaisesti. Näin todella näyttää olevankin. Irtisanoutumisia vähentävistä tuloksista kertovat mm. Naff ja Crum (1999), Steijn (2008), Park ja Rainey (2008) sekä Hansen (2011). Giaugue et al. (2012) osoittivat, että irtisanoutumisaikeita vähentää ”sitoutuminen yleiseen etuun” ja ”viehätys politiikantekoon”, mutta niitä lisää ”myötätunto” ja ”itsensä uhraaminen”.

Wright ja Grant (2010) kertovat tutkimustuloksista, että korkean JPM:n omaavat julkisen sektorin työntekijät kokevat, etteivät he pysty toteuttamaan sitä työssään, ovat tyytymättömiä ja haluavat sen vuoksi vaihtaa työpaikkaa. Caillier (2011) totesi tutkimuksessaan, että julkisen sektorin tyytyväisillä ja kyvykkäillä työntekijöillä oli selvästi pienemmät irtisanoutumisaikeet. Kuitenkin JPM:lla oli yllättäen positiivinen yhteys irtisanoutumisaikeisiin. Donahuen (2008) mukaan julkinen sektori houkuttelee matalan tuottavuuden työntekijöitä ”turvasatamaansa”. Huippuasiantuntijat sen sijaan huomaavat pian, että kannattaa unohtaa idealismi ja siirtyä yksityiselle sektorille, jossa ansiot ovat paljon paremmat.

Crewsonin (1997) tutkimuksessa JPM:n ja organisaatioon sitoutumisen välinen korrelaatio oli positiivinen. Camillerin (2006) sekä Cerasen ja Farinellan (2009) mukaan sitoutuminen organisaatioon vahvistaa JPM:ta. Castaing (2006) löytää myös yhteyden mutta esittää Taylorin (2007, 2008) tavoin, että JPM käy ennen sitoutumista organisaatioon. Pandey ja Stazyk (2008) toteavat, että sitoutuminen organisaatioon on tärkeä JPM:n kanssa korreloiva muuttuja. Molemmilla on sitä paitsi normatiivinen, tunnepohjainen ja rationaalinen ulottuvuutensa. Sitoutuminen organisaatioon voi olla sekä JPM:ta edeltävä että sitä seuraava muuttuja (ks. myös Brewer 2008). Taylor (2007) on tarkastellut JPM:n eri ulottuvuuksien suhdetta sitoutumiseen organisaatioon; erityisesti rationaalisilla motiiveilla oli merkittävä positiivinen vaikutus.

Mainittakoon lisäksi JPM:n eräitä muita mahdollisia vaikutuksia. Giaugue et al. (2013) osoittavat, että byrokratia lisää stressiä, kun sen sijaan tyytyväisyys organisaation tukeen, myönteinen palaute ja tunnustus vähentävät merkittävästi stressiä. Kuitenkin JPM on merkitsevässä ja positiivisessa yhteydessä stressiin. Se lisää työntekijöiden odotuksia työnsä suhteen ja lisää siten heidän paineitaan. Moynihan et al. (2013) toteavat kuitenkin sekä pitkittäis- että poikkileikkausaineistolla, että työhön liittyvä prososiaalinen motivaatio on yhteydessä subjektiiviseen hyvinvointiin sekä nykyisenä onnellisuutena että myöhempanä tyytyväisyytenä elämään.

12. Julkisten palvelujen työntekijöiden kannustinjärjestelmät

12.1. Julkisten palvelujen kannustinongelma

Palaan nyt Johdannon ja luvun 7 kysymyksiin siitä, mikä tulisi olla ulkoisten (rahassa mitattavien) ja sisäisiin tai julkisen palvelun motiiveihin vaikuttavien kannustimien rooli julkisten palvelujen työntekijöillä. Klassikkoartikkelissaan Perry ja Wise (1990) väittivät, että julkiset organisaatiot, jotka houkuttelevat korkean JPM:n omaavia työntekijöitä, ovat vähemmän riippuvaisia ”utilitaarisista” (so. rahassa mitattavista) kannusteista johtaakseen yksilöiden suorituksia tehokkaasti. Tässä ei väitetä, että julkisen sektorin työntekijät eivät lainkaan välittäisi utilitaristisista motiiveista ja rahamääräisistä korvauksistaan – kyse on siitä, missä määrin näin on. Houston (2000) oli samoilla linjoilla.

Kuitenkin kuten aiemmin on todettu, julkisiin palveluihin liittyy monia niille tyypillisiä ongelmia, joiden takia kannustimien luominen voi olla hyvin vaikeaa (esim. Besley ja Ghatak 2003) palvelut ovat kompleksisia, ja niiden laatu on siten vaikeasti mitattavissa, joten organisaation tavoitteetkin ovat jossain määrin epätarkkoja. Palveluilla on useita ulottuvuuksia, joten keskittyminen vain yhteen tai liian harvoihin tavoitteisiin voi johtaa vääristymiin. Lisäksi on useita päämiehiä: asiakkaat, veronmaksajat, kunnallispoliitikot, virkamiehet ym. Palveluilla voi olla laajoja ulkoisvaikutuksia (kolmansiin osapuoliin), jotka luovat lisää päämiehiä, mikä tyypillisesti tekee kannustimista vähemmän voimakkaita.

Rahalliset kannustimet ovat tärkeimpiä silloin, jos päämies ja agentti – esimerkiksi kaupunginhallitus ja palveluntuottaja - ovat eri mieltä missiosta. Missio-orientoituneiden organisaatioiden tulisikin käyttää rahallisia kannustimia vain, jos yhteensopivuus missioiden välillä on huonoa. Toisin sanoen rahallisten kannustimien suurempi käyttö julkisella sektorilla kielii missioiden huonosta yhteensopivuudesta. Tulostavasti toiminnan lisääminen kuitenkin saattaa muuttaa missioiden yhteensopivuutta. Niinpä missio-orientoituneet organisaatiot usein vastustavat tällaisia reformeja, joita sitten yritetään ajaa läpi ulkopuolisin voimin. Tämä uudelleenorganisointi taas murentaa moraalia ja alentaa tuottavuutta. Esimerkiksi Moynihan (2008) on väittänyt, että ta-

loudelliset palkkiot ovat vahingoittaneet julkisen palvelun missioita. Propper (2006) argumentoi, että julkisella sektorilla tulee käyttää rahallisia kannustimia, mutta niiden ei tule olla yhtä vahvassa roolissa kuin yksityisellä sektorilla.

Rahallisten kannustimien käyttöönotto organisaatiotasolla - esimerkiksi tuloso-
jauksen muodossa - julkisissa palveluissa voi johtaa ei-toivottuihin seurauksiin, kun julkisiin palveluihin liittyy suoritustason mittaamisongelmia. Burgess et al. (2012) kertovat, kuinka Englannissa rahallisten kannustimien tuominen julkisen sektorin johti kahteen seuraukseen. Organisaatioiden johtajat siirsivät kyvykkäimmät työntekijät niihin tehtäviin, jotka liittyivät mitattaviin tuloksiin, ja etenkin isoissa tiimeissä esiintyi huomattavaa vapaamatkustajuutta, so. osa työntekijöistä alisuoritti.

12.2. Palkan merkitys

Palkkojen käytöstä kannustamiseen julkisella sektorilla on hieman ristiriitaisia tutkimustuloksia. Tämä saattaa johtua edellä luvussa 7 käsitellystä syrjäytysvaikutuksesta; palkan tai muiden ulkoisten kannustimien käyttö saattaa syrjäyttää JPM:ta, mutta se voi myös lisätä työpanosta. Erilaiset tutkimustulokset voivat johtua myös siitä, että korkeammat palkat houkuttelevat niin taitavampia ja motivoituneempia työntekijöitä kuin vähemmän taitavia ja vähemmän motivoituneita työntekijöitäkin kuten Barigozzin ja Raggin (2013) mallissa. Tai se saattaa johtua myös siitä, että kyselytutkimuksissa ei saada luotettavia vastauksia palkan vaikutuksista motivaatioon (ks. Rynes et al. 2004).

Bloomin ja Van Reenenin (2010) laajan katsauksen mukaan on olemassa vain vähän evidenssiä rahallisten kannustimien vaikutuksista julkisella sektorilla. Karl ja Sutton (1998) sekä Bright (2005, 2009) löysivät käänteisen yhteyden JPM:n ja rahallisten palkkioiden välillä, mutta Alonso ja Lewis (2001) eivät sellaista löytäneet. Gabris Simo (1995) eivät havainneet eroja palkan merkityksessä yritysten, voittoa tavoittelemattomien yhteisöjen ja julkisen sektorin työntekijöiden välillä. Crewson (1997) ei löytänyt palkan suhteen eroa yksityisen ja julkisen sektorin välillä, mutta julkisen sektorin työntekijät laittoivat vähemmän painoa muille ulkoisille palkkioille. Anderfuhren-Biget et al. (2010) osoittivat, että JPM:n rinnalla materiaalisilla kannustimilla on vain sivurooli sveitsiläisiä virkamiehiä sisältävässä aineistossa. Hsieh ja Chen (2013) väittävät, että palkan tavoittelu on ristiriidassa JPM:n kanssa, mutta vakaan palkan tavoittelu korreloi JPM:n kanssa positiivisesti.

Andersen (2007, 2009) totesi tutkiessaan tanskalaisia lääkäreitä ja hammaslääkäreitä, että rahalliset kannustimet olivat irrelevantteja sekä julkisella että yksityisellä sektorilla, kun kyseessä olivat voimakkaat professionormit. Päin vastoin rahalliset kannustimet olivat tärkeitä, kun vahvoja professionormeja ei ollut. Sektorilla ei ollut merkittävää vaikutusta käyttäytymiseen, kun taloudellinen kannustin oli vakioitu. Wright (2007) arveli, että organisaation luonteen tai funktion tuottamat sisäiset palkkiot voivat olla tärkeämpiä julkisen sektorin työntekijöille kuin suorituksiin perustuvat ulkoiset palkkiot - tai kompensoida niiden vähäistä saatavuutta.

Taylor ja Taylor (2011) ovat tarkastelleet palkkojen ja JPM:n vaikutuksia 15 maan ISSP-aineiston avulla. JPM:n mittarina he käyttivät ainoastaan työn hyödyllisyyttä yhteiskunnalle ja sen suoma tilaisuutta auttaa toisia ihmisiä. Väitteisiin annettuja vastauksia mitattiin tavanomaisella Likert-skaalalla yhdestä viiteen. Osoittautui, että JPM:n vahvistuminen lisäsi julkisen sektorin työntekijöiden työponnisteluita enemmän kuin palkan nousu. Vaikutus oli suurempi esimiestasolla kuin suorittavalla tasolla. Luonnollisesti tällainen analyysi on ongelmallinen jo pelkästään JPM:n ja palkan erilaisen skaalauksen takia. Kyseenalaisena saatetaan pitää myös työponnistelujen mittaria, jona tekijät käyttävät - löysästi ns. tehokkuuspalkkamalliin vedoten - palkkatason suhdetta julkisen ja yksityisen sektorin välillä. JPM:n tason nostaminen saattaa olla kustannustehokkain tapa kohottaa julkisen sektorin työntekijöiden työpanosta, mutta ainakaan tämä tutkimus ei anna vastausta tähän kysymykseen.

Tulospalkkaus on yleisimmin käytetty rahallinen kannustin. Edellä sanottua hieman toistaen julkisten organisaatioiden voi olla vaikea käyttää tulospalkkausta, koska päämiesten (kuten poliitikkojen ja ylimpien virkamiesten) voi olla vaikea havaita tuotosta tai työntekijöiden suorituksia. Tulospalkkaus edellyttää toiminnan tuloksellisuuden tarkkaa ja luotettavaa mittaamista ja valvontaa. Tämä voi olla erittäin vaikeaa mm. koulutus- ja terveydenhuoltopalveluissa. Tällöin oman edun tavoittelijalla on vahvat kannusteet heikentää laatua. Tulospalkkaus saattaa syrjäyttää JPM:ta, jolloin niiden nettovaikutus on tärkeä. Binderkrantz ja Christensen (2012) tutkivat tulospalkkausta tanskalaisella aineistolla; se ei parantanut lainkaan valtion johtotehtävissä toimivien suorituksia. Tulospalkkauksen käyttöönotolla voi olla suorastaan kielteisiä vaikutuksia (ks. esim. Marsden ja Richardson 1994 sekä Langbein 2010). Prentice et al. (2007) huomauttavat, että tulospalkkauksella voi olla haitallisia seurauksia julkisella

sektorilla, mutta sen hyvinvointivaikutusten arviointi on äärimmäisen harvinaista, koska se on niin vaikeaa.

Perryn et al. (2006) artikkeli on meta- ja metameta-analyysi 2612 tutkimuksesta, jotka ovat käsitelleet motivaatiota yksityisellä ja/tai julkisella sektorilla. Sen johtopäätös on, että tulospalkkauksella on ollut vain heikko vaikutus julkisella sektorilla. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, ettei siihen ole käytetty paljoakaan rahaa ja että sitä varten ei ole ollut tarkoituksenmukaisia organisaatioita ja johtamiskäytäntöjä. Ryhmien kannustinjärjestelmiä ei ole onnistuttu testaamaan hyvin julkisella sektorilla, jolla organisaation suoritustason mittarit ovat usein epävarmoja.

Perry et al. (2009) on katsaus tulospalkkauksen tutkimukseen julkisella sektorilla. Uusi julkisjohtamisen oppi on viehättynyt tulospalkkauksesta, mikä on luonnollista, koska se näkee organisaatiot ketjuina matalan luottamuksen päämies-agentti-suhteina, verkkona sopimuksia, jotka yhdistävät kannustimet suorituksiin. Katsauksen yhteenve-to 57 tutkimuksesta vuosilta 1977-2008 on, etteivät tulospalkkaus ja yleensä rahalliset kannustimet ole tehokkaita perinteisissä julkisen sektorin asetelmissä. Tehokkuus riippuu organisaatiosta. Terveystenhuollosta oli saatu useita positiivisia tuloksia, mutta kaikki nämä tarkastelivat urakkapalkkioita, joita ei muissa tutkimuksissa ollut. Koulutussektorilla vaikutukset olivat negatiivisia eräitä harvinaisia poikkeustilanteita lukuun ottamatta.

Tulokset viittaavat siihen, että tulospalkkaus toimii tehtävissä, jotka ovat melko konkreettisia ja mitattavia - tosin näin kävi vain 20 prosentissa tutkimuksista, jotka koskivat työntekijätehtävissä toimineita. Perryn et al. (2009) mukaan tulospalkkauksen toteutuksen epäonnistumiset selittävät osan huonoista tuloksista, mutta ne eivät ole ainoa syy, vaan yksityisen ja julkisen sektorin institutionaaliset erot saattavat olla perustavammanlaatuinen syy. Tulospalkkaus voi olla ristiriidassa julkisen sektorin voimakkaampien motivaatiotekijöiden kanssa. Ensinnäkin julkinen sektori vaatii suurempaa läpinäkyvyyttä, ja tulospalkkauksen viattomuutta on silloin vaikeampi ylläpitää, kun taas yksityisellä sektorilla tulospalkkausta voidaan ylläpitää salailun voimalla. Toiseksi julkisen sektorin budjetointi rajoittaa tulospalkkauksen käyttöä. Kolmanneksi JPM saattaa olla voimakkaampi kuin tulospalkkaus.

Perry et al. (2009) ihmettelevät, miksi tulospalkkausta otetaan käyttöön julkisella sektorilla monissa maissa edelleenkin, vaikka se jatkuvasti pettää siihen kohdistuneet odotukset. He epäilevät, että niin tehdään, koska poliitikot pakottavat siihen. Nämä taas

näkevät sen mekanismina saattaa byrokraatit vastuuseen ja rangaistakseen heitä siitä, etteivät nämä toteuta poliitikkojen mieltymyksiä, ja saadakseen nämä mukautumaan poliitikkojen ja äänestäjien odotuksiin.

Weibelin et al. (2010) tulokset ovat tässä yhteydessä erityisen relevantteja. He totesivat, että tulospalkkauksella on voimakas positiivinen vaikutus ei-mielenkiintoisiin työtehtäviin. Mielenkiintoisten tehtävien kohdalla asia on päinvastoin. He myös havaitsivat, että sisäinen motivaatio edistää työpanosta paljon enemmän kuin ulkoinen motivaatio. Tulospalkkaus vahvistaa ulkoista motivaatiota ja heikentää sisäistä motivaatiota. Näiden suhteellisesta voimakkuudesta riippuen tulospalkkaus joko haittaa tai edistää henkilökohtaista työpanosta. Lisäksi syntyy piilokustannuksia, vaikka hintavaikutus olisi syrjäytysvaikutusta vahvempi, koska sisäisesti motivoituneen käyttäytymisen menetykset täytyy aina kompensoida ulkoisilla palkkioilla.

JPM:n ja julkisten palvelujen kannustinjärjestelmien kannalta hyvin mielenkiintoinen ja suorastaan mahdoton sivuuttaa on Le Grandin (2003, 2007, 2010) esitys³⁰ neljästä eri mallista tuottaa hyvät palvelut:

1. Luottamus: luotetaan, että ammattilaiset ja managerit tuottavat palvelut ilman ohjausta ja kannustimia.

Jos JPM: on luotetaan, niin ammattilaisille annetaan vapaat kädet. Heidän tavoitteensa voivat kuitenkin olla erilaiset kuin poliitikoilla. Heidän joukossaan voi myös olla oman edun tavoittelijoita, jotka murentavat moraalia ja laajentavat omaa joukkoaan. Ammatilliset järjestöt pyrkivät estämään tämän, mutta usein niistä itsestään muodostuu jäsentensä oman edun ajajia, jolloin ne menettävät sen luottamuksen, jota niiden piti vahvistaa. Toinen vaihtoehto on ylhäältäpäin tuleva kontrolli, mutta myös se voi murentaa moraalia ja houkutella toimimaan niin, että läpäisee kontrollin.

Ammattilaiset (professiot) pitävät tästä mallista ja voivat ehkä sen ansiosta olla tuottavia. Suuri etu on se, ettei tarvita erillistä laadun ja tehokkuuden valvontaa, joka on usein vaikeaa ja kallista. Ammattilaiset vastustavat julkisten palvelujen tuottajien suoritusten arviointia, kannustimia ja tavoitteiden asettamista. Osittain tätä peruste-

³⁰ Tässä yhteydessä on hyvä muistaa se, mitä edellä on todettu Le Grandin lähestymistavasta JPM: on. Hän ei tunne Perryn ja Wisen (1990) klassikkoartikkelista liikkeelle lähtenyt vilkasta tutkimusperinnettä, hänen JPM-käsitteensä on varsin yksinkertainen, eikä hän itse ole juuri tehnyt empiiristä tutkimusta JPM:sta. Hän tuntee kuitenkin hyvin Freyn ja muiden taloustieteilijöiden pohdinnat syrjäytysvaikutuksesta.

lee se, että monien julkisten palvelujen kohdalla työntekijöiden ja organisaatioiden suorituskykyä ei voida mitata tarkasti, mutta olennaisempaa on, että kannustimien uskotaan vahingoittavan ammattilaisten motivaatiota: ne lannistavat ja demoralisoivat ja pahimmillaan aktiivisesti edistävät vahingollista itsekästä käyttäytymistä - ulkoinen motivaatio syrjäyttää sisäistä motivaatiota.

Mutta tämä malli edellyttää, että ammattilaisia motivoi palvelun käyttäjien hyvinvointi eikä heidän oma materiaallinen etunsa, ts. ammattilaisten on oltava altruistisia ”ritareita”. Tämä malli ei välttämättä palvele työntekijöiden omia etuja, se ei kannusta innovaatioihin ja voi olla tehoton, eikä sille löydy helposti vertailukohtia tehokkuuden suhteen. ”Ritareilla” voi olla erilainen käsitys yleisestä hyvästä kuin julkisella vallalla tai asiakkailta. Toisaalta ”ritarit” voivat asettua asiakkaiden puolelle julkista valtaa vastaan, mikä nakertaa systeemin elinkelpoisuutta.³¹ Le Grandin mukaan malli on osoittautunut tehottomaksi, kun sitä on sovellettu Isossa-Britanniassa.

2. Epäluottamus (hierarkia, tai tavoitteet ja tulosohjaus, tai käskyt ja kontrolli): korkeampi viranomainen ohjaa palvelujen tuotantoa.

Tässä mallissa oletetaan, että työntekijät ovat oman edun tavoittelijoita myös julkisten palvelujen tuotannossa. Heidän ei luoteta tekevän työnsä kunnolla, ellei heille tarjota ulkoisia kannustimia (palkkioita ja rangaistuksia). Malli toimii myös sellaisille paternalistisille³² ritareille, joiden visio on sama kuin korkeammalla viranomaisella.

Le Grandin mielestä tämä malli johtaa parempiin tuloksiin kuin luottamus lyhyellä aikavälillä, mutta pitemmällä aikavälillä siihen liittyy useita ongelmia. Tavoitteiden tultua saavutetuiksi ei ole enää kannustinta parantaa. Toisaalta malli voi johtaa pelaamiseen saavutusten manipuloimiseksi, jolloin ei-kontrolloidut tavoitteet jäävät saavuttamatta. Tavoitteiden saavuttamatta jääminen voi myös olla ammattilaisten kontrollin ulkopuolella. Loputon ylhäältä tuleva ohjeistus voi nakertaa ammattilaisten moraalia ja motivaatiota. Ylhäältä tulevat tavoitteet eivät välttämättä vastaa ammattilaisten eivätkä asiakkaidenkaan käsityksiä. Jos malli kuitenkin toimii hyvin - niin kuin kävi Englannissa vuodesta 2000 alkaen - ei ole kuitenkaan selvää, miksi näin kävi: syrjäyttikö vai vahvistiko malli JPM:ta?

³¹ Le Grand (2003, 32-33) tarkastelee lääkärien motivaatiota, joka näyttää olevan hieman erikoinen kysymys. Ammattikunnan normien noudattaminen on keskeisellä sijalla.

³² Paternalistinen palveluntuottaja uskoo tietävänsä itse paremmin, mikä on hänen asiakkailleen parasta.

3. Sananvalta: palvelujen käyttäjät viestittävät näkemyksensä suoraan tuottajille.

Tämäkin malli edellyttää, että työntekijöillä on JPM. Jos he ovat edes osittain oman etunsa ajajia, malli ei toimi, ellei heillä ole kannustinta reagoida käyttäjien näkemyksiin. Tätä kannustinta voidaan vahvistaa luomalla todellinen mahdollisuus asiakkaille vaihtaa palveluntuottajaa. Malli voitaisiin yhdistää luottamus- tai epäluottamusmalleihin mutta se ei välttämättä toimi silloinkaan. Jos palvelujen tuottajilla on JPM, niin heidän täytyisi olla sitä mieltä, että asiakkaiden näkemykset ovat ainoa oikea laadun mittari. Mutta jos tuottajilla on JPM ja he ovat myös paternalistisia (so. he uskovat tietävänsä paremmin), niin asiakkaiden näkemyksiä ei oteta huomioon. Jos tuottajat ovat oman etunsa tavoittelijoita ja sananvalta yhdistetään epäluottamusmalliin, niin syntyy samoja ongelmia kuin epäluottamusmallissa.

Le Grandin mukaan kaikkien näiden kolmen mallin yhteinen perusongelma on se, että niihin ei sisälly oikeita kannustimia palveluntuottajalle.

4. Valinnan ja kilpailun ”näkömätön käsi”: palvelujen käyttäjät valitsevat palveluntuottajat.

Le Grand väitti, että useimmissa tilanteissa tämän mallin olennaisia elementtejä sisältävä järjestelmä johtaa parhaaseen ja oikeudenmukaisimpaan lopputulokseen. Hän esitti kolme pääargumenttia valinnan ja kilpailun puolesta: se

- 1) täyttää autonomian (valinnan vapauden) periaatteen ja edistää käyttäjien tarpeiden ja halujen tyydyttämistä
- 2) tarjoaa kannustimet palveluntuottajille aikaansaada hyvää laatua ja korkeaa tehokkuutta
- 3) on oikeudenmukaisempi kuin vaihtoehdot.

Näiden tulosten toteutumiselle on kuitenkin monenlaisia ehtoja, joita Le Grand ei ota ainakaan täysin huomioon. Ensinnäkin palvelujen käyttäjien täytyy olla asianmukaisesti informoituja niistä. Tämä saattaa aiheuttaa huomattavia lisäkustannuksia tai olla jopa mahdotonta. Esimerkiksi kehitysvammaiset ja dementikot eivät kykene tekemään valistuneita valintoja, ja valintatehtävä voi silloin siirtyä omaisille tai viranomaisille, jotka eivät ole ko. palvelujen käyttäjiä ja joilla ei ole välitöntä intressiä hankkia kaikkea relevanttia informaatiota. Tavallistenkin kansalaisten on usein mahdotonta hankkia kaikkea tällaista tietoa esimerkiksi terveyspalveluista. Voi myös käydä niin,

että varakkaammat pystyvät valitsemaan paremmat palvelut, jolloin valinnan vapaus sotii oikeudenmukaisuutta vastaan.

Toisaalta julkiset palvelut ovat tyypillisesti kansalaisille ilmaisia tai vahvasti subventoituja, mikä johtaa usein niiden liikakysyntään. Kustannussyistä julkinen valta joutuu tällöin rajoittamaan palvelujen käyttöä, jolloin valinnan vapaus ei toteudukaan. Sen olisi myös huolehdittava kilpailun toimivuudesta ja siitä, etteivät palveluntuottajat pääse harrastamaan ns. kermankuorintaa eli poimimaan itselleen maksukykyisimmät ja vähiten kustannuksia aiheuttavat asiakkaat. Esimerkiksi monille Suomen kunnille palveluntuottajien kilpailuttamisen haasteet ovat osoittautuneet varsin suuriksi.

Usein väitetään, että valinnan ja kilpailun tuominen julkisiin palveluihin tuhoaa altruismin ja tuo sen tilalle oman edun tavoittelun. Le Grand (2003) tarkastelee evidenssiä, joka on tämän suhteen vaihtelevaa. Tästä huolimatta hän väittää, että mallin kannustinjärjestelmä toimii riippumatta siitä, ovatko tuottajat oman etunsa tavoittelijoita, onko heillä JPM vai molempia. Hänen mukaansa JPM:n ei tarvitse muuttua, ja ulkoiset kannusteet voivat jopa vahvistaa sitä, mutta JPM:n on oltava tietynlaista: tuottajan on haluttava täyttää asiakkaiden tarpeet ja toiveet sellaisina kuin nämä ne itse näkevät. Hän myöntää, että tämä malli ei kannusta paternalistista ritaria käyttäytymään oikein; paternalisti voi kokea markkinakannustimet kontrolloivina eikä vahvistavina, joten ne voivat syrjäyttää hänen JPM:nsa. Lopulta Le Grandillekin jää avoimeksi, mikä on julkisen palvelun ammattilaisten motivaatorakenne ja kuinka tähän motivaatiorekenteeseen vaikuttaa se konteksti, jossa he työskentelevät, mukaan lukien em. mallit.

Le Grand (2003) toteaa, että toinen ratkaisu on voittoa tavoittelemattomat yhteisöt. Kuitenkin niissäkin on se ongelma, etteivät ne välttämättä tavoittele yleistä hyvää, jota poliitikot tai kansalaiset tavoittelevat. Esimerkiksi työntekijöiden osuuskunnat voivat talousteorian mukaan pyrkiä rajoittamaan työpaikkojen määrää, ja ne voivat olla vähemmän innovatiivisia ja investoida vähemmän. Niillä saattaa olla vähäiset kannustimet toimia tehokkaasti, eivätkä ne kohtaa markkinakuria.

12.3. Julkisen palvelun motivaation kannustimet

Koska julkisen sektorin työntekijöillä on keskimääräistä korkeampi JPM, julkisen sektorin tuotanto voi parantaa tehokkuutta sellaisilla aloilla kuin terveydenhuollossa ja opetuksessa, joilla ulkoisten kannustimien lisäämisellä on todennäköisimmin vää-

ristäviä vaikutuksia (Acemoglu et al. 2008). JPM:n vahvistaminen voidaan myös nähdä keinona parantaa julkisten palvelujen laatua ja määrää ilman, että tarvitsee maksaa niistä transaktio- ja valvontakustannuksia, joita liittyy rahallisiin kannustimiin kuten tulospalkkaukseen. Ongelma on kuitenkin, miten tasapainottaa JPM ja oman edun tavoittelu, koska molempia esiintyy julkisella sektorilla.³³ Uusia ongelmia voi syntyä siitä, jos julkisen sektorin työntekijän arvot poikkeavat poliitikkojen arvoista, mikä voi vähentää työponnisteluja (ks. esim. Gailmard 2010).

On ongelmallista tutkia JPM:n vaikutusta suorituksiin julkisella sektorilla, koska nämä ovat usein erittäin vaikeasti mitattavissa. Kuitenkin JPM:n käyttöä rekrytointi- ja ohjauskeinona olisi perusteltava menestystekijöillä. Tuotoksen laatu on myös tärkeä. Yksityisissä yrityksissä menestystä mitataan tuloksella, mikä voisi helpottaa JPM:n käyttöä - Murdock (2002) osoittaa sen itsestäänselvyden, että yrityksen voitot kasvavat sisäisen motivaation myötä. Julkisen sektorin työntekijät tavoittelevat kuitenkin etupäässä ei-rahallisia palkkioita (ks. esim. Bright 2009). Hyvä kysymys on, kuinka erityisesti julkisten organisaatioiden johtajat voivat vaikuttaa JPM:een erilaisilla mekanismeilla kuten vetoamalla työntekijöiden olemassa oleviin arvoihin, liittämällä työtehtäviin eri merkityksiä ja korostamalla ja palkitseamalla julkisen palvelun arvoja. Lisäksi on mahdollista käyttää ulkoisia palkkioita sisäisen motivaation vahvistamiseen.

Wright ja Grant (2010) toteavat, että se tieto, että julkisen sektorin työntekijöillä on keskimääräistä vahvempi JPM, ei välttämättä riitä vakuuttamaan johtajia, että heidän työntekijänsä aina käyttäytyvät organisaation haluamalla tavalla. Kyselytutkimukset eivät myöskään kerro sopivista tavoista käyttää tietoa JPM:sta työntekijöiden suoritusten parantamiseksi. Tätä varten on laadittava ja testattava suoria johtamissovelluksia, jotka on johdettu JPM-teoriasta. Grant (2007) osoittaa, miten työtehtävien suunnittelulla voidaan vaikuttaa siihen, kuinka vahva on prososiaalinen motivaatio.

Muutamissa katsauksissa (Paarlberg ja Lavina 2010, Perry 2012 Re'em 2011 sekä Paarlberg et al. 2008) on pohdittu, miten JPM:ta voitaisiin käyttää edistämään tuotavuutta. Pandey ja Stazyk (2008) päätyvät toteamaan, että rahalliset kannustimet korreloivat JPM:n kanssa vain sikäli kuin ne on asianmukaisesti kytketty suoritustasoon. Toisaalta tutkimuskirjallisuus viittaa siihen, että ei-rahalliset palkkiot voivat

³³ Tästä tulee helposti mieleen, että julkisen sektorin - tai yleensä julkisten palvelujen - henkilöstö kannattaisi vaihtaa sellaiseen, jolla on korkea JPM. Tämä on kuitenkin helpommin sanottu kuin tehty.

olla yhtä tärkeitä tai jopa tärkeämpiä kuin rahalliset motivaattorit. Esimerkiksi Frey on useissa julkaisuissaan esittänyt, että JPM:n mukaisiksi kannustimiksi kävisivät erilaiset kunniakirjat ja muut palkinnot hyvästä julkisesta palvelusta.

Boardman ja Sundquist (2008) ottivat käyttöön käsitteen ”havaittu julkisen palvelun vaikuttavuus” (perceived public sector efficacy, PPSE): jos julkisen sektorin työntekijät havaitsevat vahvemmin, että heidän organisaationsa hyödyttää kansalaisia, niin he raportoivat alempia roolin epämääräisyyden tasoja, kun taas työtyytyväisyys ja sitoutuminen organisaatioon lisääntyvät. He väittivät, että PPSE on käsite, joka auttaa selittämään yhteyden JPM:n ja suoritustason välillä.

Andersen et al. (2012) tarkastelevat kompensatiopaketteja, joilla houkutellaan JPM:n omaavia työntekijöitä. Yleensä he pitävät vähemmän tärkeinä erilaisia bonuksia ja enemmän tärkeinä lyhyttä koulutusta ja terveystakuutusta. Tulokset lienevät erityisiä nimenomaan tanskalaisessa kontekstissa, ja muutenkin tekijät korostavat, että hakijoiden preferenssit ovat tilannekohtaisia.

Aiemmin mainittu Bellén (2013a, 2013b) kenttäkoe italialaisilla sairaanhoitajilla antaa myös viitteitä JPM:n kanssa yhteensopivista kannustimista: suostuttelu ja saattaminen suoraan kontaktiin niiden potilaiden kanssa, jotka hyötyvät työntekijän suorituksista. Onkin selvää, että JPM:n mukaisten kannusteiden tutkiminen vaatii lisää kenttä- ja laboratoriokokeita. Niitä ei toistaiseksi ole juuri tehty, varmaankin koska ne ovat tutkijoille kalliita ja työläitä.

13. Lopuksi

Runsaan 20 vuoden aikana julkisen palvelun motivaatiosta on ilmestynyt (englanninkielisinä) yli 200 tutkimusta, miltei kaikki tämän vuosituhannen puolella. Tällaisen motivaation olemassaolosta ja myönteisistä vaikutuksista ei ole enää mitään epäilystä, mutta monet tarkemmat tutkimustulokset ovat olleet epäselviä ja ristiriitaisiakin. Tutkimuksen puutteet johtuvat varmasti suurelta osin siitä, että kesti melko pitkään ennen kuin saavutettiin alan johtavien tutkijoiden kesken konsensus (Kim et al. 2013) itse käsitteestä, sen ulottuvuuksista, indikaattoreista ja mittaamisesta. Se, että monia samansuuntaisia johtopäätöksiä voitiin tehdä erilaisten käsitteiden, aineistojen ja menetelmien pohjalta, on toki ollut omiaan vahvistamaan niitä, mutta samalla tulosten tarkempi vertailukelpoisuus on jäänyt pitkälti avoimeksi kysymykseksi. Luonnollisesti nyt on ensiarvoisen tärkeää jatkaa tutkimusta tämän konsensuksen pohjalta. Uudet tulokset saattavat jatkossa poiketa monista aiemmin saavutetuista, mutta ne tulevat luultavasti myös osoittautumaan yhdenmukaisemmiksi eri maissa, aloilla ja työympäristöissä.

Ylivoimainen enemmistö julkisen palvelun motivaation tutkimuksesta on tehty hallintotieteen (julkishallinnon) piirissä. Vaikka sen usein sanotaan pohjautuvan pitkään ja runsaaseen psykologiseen tutkimusperinteeseen, nimenomaisesti psykologian alaan kuuluva tutkimus on loistanut poissaolollaan alan viimeaikaisesta kirjallisuudesta. Voisi olla hyödyksi, että asioita katsottaisiin uudelleen myös psykologisesta näkökulmasta. Samoin taloustieteen alaan luettava tutkimus on viime aikoina jäänyt valitettavan vähäiseksi. Syynä lienee ennen muuta se, että relevantti taloustieteen suuntaus, ns. psykologinen taloustiede on vielä verraten nuori, mutta myös se, että taloustieteen kaipaamia kvantitatiivisia aineistoja relevanteista muuttujista on melko vaikea saada juuri julkisista palveluista.

Vaikka julkisen palvelun motivaation tutkimus on lähtöisin USA:sta, Ritzin et al. (2013) 182 tutkimusta kattaneessa katsauksessa enää noin kolmannes aineistoista oli USA:sta, Euroopan osuus oli noussut jo liki puoleen. Epäilemättä uuden konsensusmittarinkin tutkimus tulee muodostumaan hyvin kansainväliseksi ja eri maissa ja kulttuureissa sitä jouduttaneen joiltakin osin muuntamaan. Suomessa tällaiselle

tutkimukselle olisi erityisen kiireellistä tarvetta, koska sitä ei ole aiemminkaan tehty muutamaa kansainvälistä vertailututkimusta lukuun ottamatta.

Ritzin et al. (2013) katsauksessa runsaat 55 prosenttia tutkimusaineistoista kattoi ainoastaan julkisen sektorin työntekijöitä. Yksityisen sektorin työntekijöitä oli tutkittu huomattavasti vähemmän. Julkishallinnon työntekijöiden osuus oli myös huomattavan suuri. Jatkossa tutkimusta tulisi suunnata laajemmin eri sektoreille, aloille ja ammatteihin, erityisesti terveydenhuolto- ja opetusaloille, joilla julkisen palvelun motivaatiolla näyttäisi olevan suuri merkitys.

Tutkimukselle haasteellista on nyt, että mikäli Kimin et al. (2013) konsensusmittaria halutaan käyttää - mikä ei toki aina ole itsestään selvää - niin tutkijat eivät enää voi nojautua valmiisiin kansallisiin ja kansainvälisiin kyselyaineistoihin, koska tämä mittari ei sisälly niihin. Heidän on saatava aikaa ja rahaa oman aineiston kokoamiseen. Tutkimuksen rahoittajien pitää tällöin arvioida, milloin tämä on tarkoituksenmukaista.

Julkisen palvelun motivaation tutkimuksessa käytettäviin aineistoihin liittyy eräitä muitakin haasteita. Ritzin et al. (2013) katsauksessa runsaat puolet tehdyistä tutkimuksista perustui kyselyaineistoihin ja runsas kolmannes niiden jälkikäteisanalyysiin. Vain 9 tutkimusta perustui haastatteluihin. Kyselyaineistojen itsearviointit ja jopa esimiesten laatimat arvioinnit työntekijöiden suorituksista ja monista muistakin muutujista voivat olla harhaisia, joten niistä olisi päästävä objektiivisempiin mittareihin. Julkisten palvelujen kohdalla sellaisia voi olla usein hyvin vaikea löytää.

Ritzin et al. (2013) katsaukseen sisältyi vain 5 koeasetelmaa ja 2 tapaustutkimusta. Nytemmin on tehty paljon suosituksia edetä laboratorio- ja kenttäkokeisiin. Koska julkisen palvelun motivaatio on yksilökohtainen ominaisuus, se sopii erittäin hyvin laboratoriokokeisiin. Kokeissa selvitettäisiin, reagoivatko julkisen ja yksityisen sektorin työntekijät eri lailla mm. erilaisia sosiaalisia preferenssejä mittaavissa kokeissa. Tällaisia kokeita kuvaavat mm. Camerer ja Fehr (2004). Hyvä esimerkki on Brewer ja Brewer (2011) on kokeellinen tutkimus opiskelijoilla: julkisesti rahoitetussa tutkimusprojektissa he olivat merkittävästi nopeampia, tarkempia ja huolellisempia kuin yksityisesti rahoitetussa projektissa. Fehrler ja Kosfeld (2012) tutkivat kokeellisesti mission vaikutusta työpanokseen.

86 prosenttia em. katsaukseen sisältyneistä tutkimuksista perustui poikkileikkausaineistoihin ja vain 9 tutkimusta pitkittäisaineistoihin. Paljon tehtyjen poikkileikkaustutkimusten vahvuus on kyky testata teorian ennustuksia monissa erilaisissa yhteyksissä.

Poikkileikkaustutkimukset jättävät kuitenkin avoimiksi monia kysymyksiä (erityisesti kausaalisuudesta), joita voidaan tarkastella vain aikaa vievissä pitkittäistutkimuksissa. Niiden toteuttamista haittaa työläys ja kalleus.

Poliitikot ja virkamiehet voivat jo tehtyjen tutkimusten perusteella vakuuttua julkisen palvelun motivaation myönteisestä merkityksestä, mutta tämä ei varmasti vielä riitä. Tarvitaan kokeiluja ja tutkimusta siitä, miten julkisen palvelun motivaatiota voidaan parhaiten edistää ja käyttää hyväksi. Toki voitaisiin Perryn et al. (2009) tavoin ihmetellä, miksi tulospalkkausta otetaan käyttöön julkisella sektorilla monissa maissa edelleenkin, vaikkei sitä voida tutkimustiedon perusteella suositella - ja todeta tämän jälkeen kyynisesti, että ei sitten varmaan tarvita tutkimustietoa julkisen palvelun motivaationkaan hyväksikäytön tueksi. Parempi tietenkin olisi, jos julkisten palvelujen kehittäminen voitaisiin perustaa tutkittuun tietoon.

Kirjallisuutta

Acemoglu, D. & Kremer, M. & Mian, A. (2008), Incentives in Markets, Firms and Governments, *Journal of Law, Economics, and Organization*, 24, 273-306.

http://www.sevenfund.org/grant-winners/pdf/MarketsFirmsGovts_JLEO.pdf

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

Anderfuhren-Biget, S. (2012), Profiles of Public Service Motivated Civil Servants: Evidences from a Multicultural Country, *International Journal of Public Administration*, 35, 5-18.

Anderfuhren-Biget, S. & Varone, F. & Giauque, D. (2013), Policy Environment and Public Service Motivation, *Public Administration*, tulossa.

Anderfuhren-Biget, S. & Varone, F. & Giauque, D. & Ritz, A. (2010), Motivating Employees of the Public Sector: Does Public Service Motivation Matter? *International Public Management Journal*, 13, 213-246.

Andersen, L.B. (2007), Professional Norms, Public Service Motivation and Economic Incentives. What Motivates Public Employees? University of Aarhus, Department of Political Science, mimeo.

Andersen, L.B. (2009), What Determines the Behaviour and Performance of Health Professionals? Public Service Motivation, Professional Norms and/or Economic Incentives, *International Review of Administrative Sciences*, 75, 79-97.

Andersen, L.B. & Eriksson, T. & Kristensen, N. & Pedersen, L.H. (2012), Attracting Public Service Motivated Employees: How to Design Compensation Packages, *International Review of Administrative Sciences*, 78, 615-641.

Andersen, L.B. & Heinesen, E. & Pedersen, L.H. (2012), How Does Public Service Motivation Affect Performance in Schools? University of Aarhus, Department of Political Science, mimeo.

Andersen, L.B. & Jørgensen, T.B. & Kjeldsen, A.M. & Pedersen, L.H. & Vrangbæk, K. (2013), Public Values and Public Service Motivation. Conceptual and Empirical Relationships, *American Review of Public Administration*, 43, 292-311.

Andersen, L.B. & Kjeldsen, A.M. (2010), How Public Service Motivation Affects Job Satisfaction: A Question of Employment Sector or 'Public Service Jobs', Paper presented at the 32nd EGPA conference in Toulouse, 8-10 September, 2010.

Andersen, L.B. & Kjeldsen, A.M. (2013), Public Service Motivation, User Orientation, and Job Satisfaction: A Question of Employment Sector? *International Public Management Journal*, 16, 252-274.

Andersen, L.B. & Kristensen, N. & Pedersen, L.H. (2011), Do Documentation Requirements Reduce Intrinsic Motivation and Increase Worker Absence? Paper prepared for the 11th Public Management Research Association Conference, The Maxwell School of Citizenship and Public Affairs, Syracuse University, USA, June 2-4, 2011.

Andersen, L.B. & Kristensen, N. & Pedersen, L.H. (2013), Models of Public Service Provision. When Will Knights and Knaves Be Responsive to Pawns and Queens? *International Journal of Public Administration*, 36, 126-136.

Andersen, L.B. & Pallesen, T. & Pedersen, L.H. (2011), Does Ownership Matter? Public Service Motivation Among Physiotherapists in the Private and Public Sectors in Denmark, *Review of Public Personnel Administration*, 31, 10-27.

Andersen, L.B. & Pallesen, T. & Salomonsen, H.H. (2010), The Impact of Public Service Motivation: Does It Really Matter? Paper prepared for the 14. IRSPM Conference in Bern, 7-9 April, 2010.

Andersen, L.B. & Pedersen, L.H. (2012), Public Service Motivation and Professionalism, *International Journal of Public Administration*, 35, 46-57.

Andersen, L.B. & Serritzlew, S. (2012), Does Public Service Motivation Affect the Behavior of Professionals? *International Journal of Public Administration*, 35, 19-29.

Andersen, L.B. & Zhang, Y. (2011), Beyond Self-interest? A Comparative Study of Public Service Motivation Among Masters of Public Administration Students in China, Denmark, Taiwan and the United States, Paper prepared for the Public Management Research Conference 2011 in Syracuse.

Andreoni, J. (1990), Impure Altruism and Donations of Public Goods: A Theory of Warm-Glow-Giving, *Economic Journal*, 100, 464-477.

Andreoni, J. & Miller, J.H. (2002), Giving According to Garp: An Experimental Test of the Consistency of Preferences for Altruism, *Econometrica*, 70, 737-753.

Arrow, K.J. (1963), Uncertainty and the Welfare Economics of Medical Care, *American Economic Review*, 53, 941-973.

Bach, S. & Della Rocca, G. (2000), The Management Strategies of Public Service Employees in Europe, *Industrial Relations Journal*, 31:2, 82-96.

Banuri, S. & Keefer, P. (2012), Pro-social Behavior Where We Least Expect It? The Selection and Socialization of Intrinsically-motivated Government (Tax!) Officials, World Bank, Development Economics Research Group, mimeo.

Barigozzi, F. & Raggi, D. (2013), The Lemons Problem in a Labor Market with Intrinsic Motivation. When Higher Salaries Pay Worse Workers, University of Bologna, Department of Economics, Mimeo.

Batson, S.D. & Shaw, L.L. (1991), Evidence for Altruism: Toward a Pluralism of Prosocial Motives, *Psychological Inquiry*, 2:2, 107-122.

Battaglio, R.P. (2010), Public Service Reform and Motivation: Evidence from an Employment At-Will Environment, *Review of Public Personnel Administration*, 30, 341-363.

Bellé, N. (2013), Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance, *Public Administration Review*, 73, 143-153.

Bellé, N. (2013), Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact and Public Service Motivation, Paper presented at the 11th Public Management Research Conference, Madison, Wisconsin, June 20-22, 2013. *Journal of Public Administration Research and Theory Online*.

Bellé, N. & Cantarelli, P. (2012), Public Service Motivation: The State of the Art, teoksessa Tria, G. & Valotti, G. (Eds.) (2012), *Reforming the Public Sector*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 96-128.

Benabou, R. & Tirole, J. (2006), Incentives and Prosocial Behaviour, *American Economic Review*, 96, 1652-1678.

Bertelli, A.M. (2006), Motivation Crowding and the Federal Civil Servant: Evidence from the U.S. Internal Revenue Service, *International Public Management Journal*, 9, 3-23.

Besley, T. & Ghatak, M. (2003), Incentives, Choice and Accountability in the Provision of Public Services, *Oxford Review of Economic Policy*, 19:2, 235-249.

Besley, T. & Ghatak, M. (2005), Competition and Incentives with Motivated Agents, *American Economic Review*, 95, 616-636.

Binderkrantz, A.S. & Christensen, J.G. (2012), Agency Performance and Executive Pay in Government: An Empirical Test, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22, 31-54.

Bloom, N. & Van Reenen, J. (2010), Human Resource Management and Productivity, NBER Working Paper 16019 ja tulossa teokseen in Ashenfelter, O. & Card, D. (Eds.): *Handbook of Labor Economics*, Vol. 4.

Boardman, C. & Sundquist, E. (2009), Toward Understanding Work Motivation, Worker Attitudes and the Perception of Effective Public Service, *American Review of Public Administration*, 39, 519-535.

Bolino, M.C. & Klotz, A.C. & Turnley, W.H. & Harvey, J. (2013), Exploring the Dark Side of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 34, 542-559.

Boyne, G.A. (1998), Competitive Tendering in Local Government: A Review of Theory and Evidence, *Public Administration*, 76, 695-712.

Brewer, G.A. (2003), Building Social Capital: Civic Attitudes and Behavior of Public Servants, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13, 5-26.

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

Brewer, G.A. (2009), The Possibility of an Ethical Dimension of Public Service Motivation, Paper presented at the International Public Service Motivation Research Conference, Indiana University, Bloomington on June 7-9, 2009.

Brewer, G. (2010), Public Service Motivation and Performance, teoksessa Walker, R.M. & Boyne, G.A. & Brewer, G.A. (Eds.): *Public Management and Performance*, Cambridge: Cambridge University Press, 152-177.

Brewer, G.A. & Brewer, G.A. Jr. (2011), Parsing Public/Private Differences in Work Motivation and Performance: An Experimental Study, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21, (suppl 3): i347-i362.

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

Brewer, G.A. & Selden, S.C. (2000), Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Performance in Federal Agencies, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10, 685-711.

Brewer, G.A. & Selden, S.C. & Facer, R.L. (2000), Individual Conceptions of Public Service Motivation, *Public Administration Review*, 60, 254-264.

Bright, L. (2005), Public Employees With High Levels of Public Service Motivation. Who Are They, Where Are They, and What Do They Want? *Review of Public Personnel Administration*, 25, 138-154.

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

Bright, L. (2008), Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees? *American Review of Public Administration*, 38, 149-166.

Bright, L. (2009), Why Do Public Employees Desire Intrinsic Workplace Opportunities? *Public Personnel Management*, 38:3, 15-37.

Bright, L. (2011), Does Public Service Motivation Affect the Occupation Choices of Public Employees?, *Public Personnel Management*, 40, 11-24.

Bright, L. (2013), Where Does Public Service Motivation Count the Most in Government Work Environments? A Preliminary Empirical Investigation and Hypotheses, *Public Personnel Management*, 42, 5-26.

Buchanan, Bruce (1975), Red-Tape and the Service Ethic. Some Unexpected Differences Between Public and Private Managers, *Administration & Society*, 6, 423-444.

Buelens, M. & Van den Broeck, H. (2007), An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations, *Public Administration Review*, 67, 65-74.

Burgess, S. & Propper, C. & Ratto, M. & Tominey, E. & von Hinke Kessler Scholder, S. (2012), On the Use of High-powered Incentives in the Public Sector, www.voxeu.org.

Burgess, S. & Propper, C. & Ratto, M.L. & Tominey, E. (2012), Incentives in the Public Sector: Evidence from a Government Agency, CEPR Discussion Paper 9071.

Burgess, S. & Ratto, M. (2003), The Role of Incentives in the Public Sector: Issues and Evidence, *Oxford Review of Economic Policy*, 19:2, 285-300.

Buurman, M. & Dur, R. & Van den Bossche, S. (2009), Public Sector Employees: Risk Averse and Altruistic? Paper presented at the conference "Public services and worker motivation", Centre for Market and Public Organisation, University of Bristol, 1 July, 2009.

Caillier, J.G. (2011), I Want to Quit. A Closer Look at Factors That Contribute to the Turnover Intentions of State Government Employees, *State and Local Government Review*, 43, 110-122.

Cameron, J. & Banko, K.M. & Pierce, W.D. (2001), Pervasive Negative Effects of Rewards on Intrinsic Motivation: The Myth Continues, *The Behavior Analyst*, 24, 1-44.

Camerer, C. & Fehr, E. (2004), *Measuring Social Norms and Preferences Using Experimental Games: A Guide for Social Scientists*, teoksessa Boyd, F. et al. (Eds.): *Foundations of Human Sociality*, Oxford: Oxford University Press.

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

Camilleri, E. (2007), Antecedents Affecting Public Service Motivation, *Personnel Review*, 36, 356-377.

Camilleri, E. & Van Der Heijden, B.I.J.M. (2007), Organizational Commitment, Public Service Motivation, and Performance within the Public Sector, *Public Performance & Management Review*, 31, 241-274.

Canton, E. (2005), Power of Incentives in Public Organizations When Employees Are Intrinsically Motivated, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 161, 664-680.

Carpenter, J. & Doverspike, D. & Miguel, R.F. (2012), Public Service Motivation as a Predictor of Attraction to the Public Sector, *Journal of Vocational Behavior*, 80, 509-523.

Castaing, S. (2006), The Effects of Psychological Contract Fulfillment and Public Service Motivation on Organizational Commitment in the French Civil Service, *Public Policy and Administration*, 21, 84-98.

Cerese, F.P. & Farinella, D. (2009), Public Service Motivation. How Does it Relate to Management Reforms and Changes in the Working Situation of Public Organizations? A Case Study of the Italian Revenue Agency, *Public Policy and Administration*, 24, 281-308.

Chen, C.-A. & Hsieh, C.-W. & Chen, D.-Y. (2013), Fostering Public Service Motivation through Workplace Trust: Evidence from Public Managers in Taiwan, *Public Administration*, tulossa.

Cho, Y.J. & Perry, J.L. (2012), Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy, *Review of Public Personnel Administration*, 32, 382-406.

Choi, D.L. (2009), Ethical Sensitivity and Public Service Motivation, Paper presented at the International Public Service Motivation Research Conference, Indiana University, Bloomington on June 7-9, 2009.

Christensen, R.K. & Stritch, J. & Kellough, J.E. & Brewer, G.A. (2012), The Pre-Career Consequences of Public Service Motivation: Exploring Service Orientation Among College Freshman, University of Georgia, Mimeo.

Christensen, R.K. & Whiting, S.W. & Im, T. & Rho, E. & Strich, J.M. & Park, J. (2013), Public Service Motivation, Task, and Non-task Behavior: A Performance Appraisal Experiment with Korean MPA and MBA Students, *International Public Management Journal*, tulossa.

Christensen, R.K. & Wright, B.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.

Clerkin, R.M. & Cogburn, J.D. (2012), The Dimensions of Public Service Motivation and Sector Work Preferences, *Review of Public Personnel Administration*, 32, 209-235.

Clerkin, R.M. & Paynter, S.R. & Taylor, J.K. (2009), Public Service Motivation in Undergraduate Giving and Volunteering Decisions, *American Review of Public Administration*, 39, 675-698.

Coursey, D.H. & Brudney, J.L. & Littlepage, L. & Perry, J.L. (2011), Does Public Service Motivation Matter in Volunteering Domain Choices? A Test of Functional Theory, *Review of Public Personnel Administration*, 31, 48-66.

Coursey, D.H. & Pandey, S.K. (2007), Public Service Motivation Measurement: Testing an Abridged Version of Perry's Proposed Scale, *Administration & Society*, 39, 547-568.

Coursey, D.H. & Perry, J.L. (2011), Institutional Logic, Social Identification, and Public Service Motivation: Does Organization Matter? Paper presented at the 2011 Public Management Research Association Conference, Syracuse, New York.

Coursey, D.H. & Perry, J.L. & Brudney, J.L. & Litlepage, L. (2008), Psychometric Verification of Perry's Public Service Motivation Instrument: Results for Volunteer Exemplars, *Review of Public Personnel Administration*, 28, 79-90.

Coursey, D.H. & Yang, K. & Pandey, S.K. (2012), Public Service Motivation (PSM) and Support for Citizen Participation: A Test of Perry and Vandenabeele's Reformulation of PSM Theory, *Public Administration Review*, 72, 572-582.

Cowley, E. & Smith, S. (2013), *Motivation and Mission in the Public Sector: Evidence from the World Values Survey*, University of Bristol, The Centre for Market and Public Organisation, CMPO Working Paper Series No. 13/299.

Crewson, P.E. (1997), Public Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7, 499-518.

Cun, X. (2012), Public Service Motivation and Job Satisfaction, *Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study Based on the Sample of Employees in Guangzhou Public Sectors*, *Chinese Management Studies*, 6, 330-340.

Davis, R.S. (2010), The ABCs of Public Service Motivation: Altruism, Behavior, and Compensation, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20, 887-897.

Davis, R.S. (2011), Blue-Collar Public Servants. How Union Membership Influences Public Service Motivation, *American Review of Public Administration*, 41, 705-723.

Davis, R.S. & Stazyk, E.C. (2013), Making Ends Meet: How Reinvention Reforms Complement Public Service Motivation, *Public Administration*, tulossa.

Deci, E.L. & Koestner, R. & Ryan, R.M. (1999), A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation, *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2004), *Handbook of Self-Determination Research*, Rochester, NY: University of Rochester Press.

DeDreu, C. (2006), Rational Self-Interest and Other Orientation in Organizational Behavior: A Critical Appraisal and Extension of Meglino and Korsgaard (2004), *Journal of Applied Psychology*, 91, 1245-1252.

DeHart-Davis, L. & Marlowe, J. & Pandey, S.K. (2006), Gender Dimensions of Public Service Motivation, *Public Administration Review*, 66, 873-887.

Delfgaauw, J. & Dur, R. (2007), Signalling and Screening of Workers' Motivation, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 62, 605-624.

Delfgaauw, J. & Dur, R. (2008a), Incentives and Workers' Motivation in the Public Sector, *Economic Journal*, 118, 171-191.

Delfgaauw, J. & Dur, R. (2008b), Managerial Talent, Motivation and Self-selection in Public Management, CESIFO Working Paper No. 2437. IZA DP No. 4766 (2010).

Delfgaauw, J. & Dur, R. (2009), From Public Monopsony to Competitive Market: More Efficiency but Higher Prices, *Oxford Economic Papers*, 61, 586-602.

DellaVigna, S. (2009), Psychology and Economics: Evidence from the Field, *Journal of Economic Literature*, 47, 315-372.

Dixit, A. (2002), Incentives and Organizations in the Public Sector: An Interpretative View, *Journal of Human Resources*, 37, 696-727.

Domberger, Simon (1998), *The Contracting Organization*, New York: Oxford University Press. Luettu.

Donahue, J.D. (2008), *The Warping of Government Work*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Dovidio, J.F. (1984), Helping Behavior and Altruism: An Empirical and Conceptual Overview, *Advances in Experimental Social Psychology*, 17, 361-427.

Downs, A. (1967), *Inside Bureaucracy*, Boston: Little Brown.

Dur, R. & Zoutenbier, R. (2013), Intrinsic Motivations of Public Sector Employees: Evidence for Germany, CESifo Working Paper No. 4276.

Duxbury, L. & Dyke, L. & Lam, N. (1999), *Career Development in the Federal Public Service: Building a Worldclass Workforce*. Ottawa: Treasury Board of Canada Secretariat.

Ertas, N. (2012), Public Service Motivation Theory and Voluntary Organizations: Do Government Employees Volunteer More? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, tulossa.

Fang, H. & Norman, P. (2010), Toward an Efficiency Rationale for the Public Provision of Private Goods, NBER Working Paper No. 13827.

Fehrler, S. & Kosfeld, M. (2012), Pro-Social Missions and Worker Motivation: An Experimental Study, University of Bonn, Institute for the Study of Labor, IZA Discussion Paper 6460.

Forest, V. (2008), Performance-related Pay and Work Motivation: Theoretical and Empirical Perspectives for the French Civil Service, *International Review of Administrative Sciences*, 74, 325-339.

Francois, P. (2000), "Public Service Motivation" as an Argument for Government Provision, *Journal of Public Economics*, 78, 275-299.

Francois, P. (2007), Making a Difference, *RAND Journal of Economics*, 38, 714-732.

Francois, P. & Vlassopoulos, M. (2008), Pro-Social Motivation and the Delivery of Social Services, *CESifo Economic Studies*, 54:1, 22-54.

Frank, S.A. & Lewis, G.B. (2004), Government Employees: Working Hard or Hardly Working?, *American Review of Public Administration*, 34, 36-51.

<https://courses.washington.edu/pbaf527m/govt%20employees%20final%20example.pdf>

Frey, B.S. (1997), *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*, Cheltenham: Edward Elgar.

Frey, B.S. & Oberholzer-Gee, F. (1997), The Cost of Price Incentives, *American Economic Review*, 87, 746-755.

Frey, B.S. (1999), *Economics as a Science of Human Behavior*, Boston: Kluwer Academic.

Frey, B.S. (2000), *Motivation and Human Behaviour*, teoksessa Taylor-Gooby, P. (Ed.): *Risk, Trust and Welfare*, Basingstoke: Macmillan.

Frey, B.S. (2008), *Motivation Crowding Theory - A New Approach to Behaviour*, teoksessa Australian Government Productivity Commission: *Behavioural Economics and Public Policy*, 37-54.

Frey, B.S. (2012), Crowding Effects on Intrinsic Motivation, *Renewal*, 20:2-3, 91-98.

Frey, B.S. & Homberg, F. & Osterloh, M. (2013), *Organizational Control Systems and Pay-for-Performance in the Public Service*, *Organization Studies Online*.

Frey, B.S. & Jegen, R. (2001), Motivation Crowding Theory, *Journal of Economic Surveys*, 15, 589-611.

Frey, B.S. & Oberholzer-Gee, F. (1997), The Cost of Price Incentives: An Empirical Analysis of Motivation Crowding- Out, *American Economic Review*, 87, 746-755.

Gabris, G. & Simo, G. (1995), Public Sector Motivation as an Independent Variable Affecting Career Decisions, *Public Personnel Management*, 24, 33-51.

Gagné, M. & Deci, E.L. (2005), Self-determination Theory and Work Motivation, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.

Gailmard, S. (2010), Politics, Principal-Agent Problems, and Public Service Motivation, *International Public Management Journal*, 13, 35-45.

Garand, J.C. & Parkhurst, C.T. & Seoud, R.J. (1991), Bureaucrats, Policy Attitudes, and Political Behavior: Extension of the Bureau Voting Model of Government, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1, 177-212.

Gassler, R.S. (1998), Altruism and the Economics of Nonprofit Organizations, *Financial Accountability and Management*, 14, 173-182.

Georgellis, Y. & Iossa, E. & Tabvuma, V. (2009), Crowding out Public Service Motivation, Paper presented at the conference "Public services and worker motivation", Centre for Market and Public Organisation, University of Bristol, 1 July, 2009.

Georgellis, Y. & Iossa, E. & Tabvuma, V. (2011), Crowding Out Intrinsic Motivation in the Public Sector, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21, 473-493.

Georgellis, Y. & Tabvuma, V. (2010), Does Public Service Motivation Adapt? *Kyklos*, 63, 176-191.

Ghatak, M. & Mueller, H.F. (2010), Thanks for Nothing? Not-for-Profits and Motivated Agents, *Journal of Public Economics*, 95, 94-105.

Giauque, D. & Anderfuhren-Biget, S. & Varone, F. (2013), Stress Perception in Public Organisations. Expanding the Job Demands-Job Resources Model by Including Public Service Motivation, *Review of Public Personnel Administration*, 33, 58-83.

Giauque, D. & Ritz, A. & Varone, F. & Anderfuhren-Biget, S. (2010), Public Service Motivation. First Empirical Evidence in Swiss Municipalities. *Yearbook of Swiss Administrative Sciences*, 159-170.

Giauque, D. & Ritz, A. & Varone, F. & Anderfuhren-Biget, S. (2012), Resigned but Satisfied: The Negative Impact of Public Service Motivation and Red Tape on Work Satisfaction, *Public Administration*, 90, 175-193.

Giauque, D. & Ritz, A. & Varone, F. & Anderfuhren-Biget, S. & Waldner, C. (2011), Putting Public Service Motivation into Context. A Balance Between Universalism and Particularism, *International Review of Administrative Sciences*, 77, 227-253.

Glaeser, E. & Shleifer, A. (2001), Not-For-Profit Entrepreneurs, *Journal of Public Economics*, 81, 99-115.

Glazer, A. (2004), Motivating Devoted Workers, *International Journal of Industrial Organization*, 22, 427-440.

Grant, A.M. (2007), Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference, *Academy of Management Review*, 32, 393-417.

Grant, A.M. (2008a), Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity, *Journal of Applied Psychology*, 93:1, 48-58.

Grant, A.M. (2008b), Employees without a Cause: The Motivational Effects of Prosocial Impact in Public Service, *International Public Management Journal*, 11, 48-66.

Grant, A.M. & Berg, J.M. (2011), Prosocial Motivation at Work: When, Why, and How Making a Difference Makes a Difference, teoksessa Cameron, K. & Spreitzer, G. (Eds.): *Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, New York: Oxford University Press, 28-44.

Grant, A.M. & Chen, G. & Cottone, K. & Lapdis, D. & Lee, K. (2007), Impact and the Art of Motivation Maintenance: The Effects of Contact with Beneficiaries on Persistence Behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 53-67.

Gregg, P. & Grout, P. & Ratcliffe, A. & Smith, S. & Windmeijer, F. (2011), How Important Is Pro-social Behaviour in the Delivery of Public Services? *Journal of Public Economics*, 95, 758-766.

Grout, P. & Yong, M. (2003), The Role of Donated Labour and Not for Profit at the Public/Private Interface, University of Bristol, CMPO Working Paper Series No. 03/074.

Gruening, G. (2001), Origin and Theoretical Basis of New Public Management, *International Public Management Journal*, 4:1, 1-25.

Hakonen, A. & Hulkko-Nyman, K. (2011), Kunnasta houkutteleva työpaikka? Kunnallisan alan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut 65.

Hansen, J.R. (2011), From Public to Private Sector: Motives and Explanations for Higher Educated State Employee's Sector Switch, Paper for presentation at the 11th Public Management Research Conference, 2011.

Harris-McLeod, E. (2013), Incentives for Public Service Workers and the Implications of Crowding Out Theory, *Public Administration Review*, 4, 5-21.

Hart, O. & Shleifer, A. & Vishny, R.W. (1997), The Proper Scope of Government: Theory and Application to Prisons, *Quarterly Journal of Economics*, 112, 1127-1161.

Holmström, B. & Milgrom, P. (1991), Multitask Principal Agent Analysis: Incentive Contracts, Asset Ownership and Job Design, *Journal of Law, Economics and Organisation*, 7, Special Issue, 24-51.

Hondeghem, A. & Perry, J.L. (2009), EGPA Symposium on Public Service Motivation and Performance: Introduction, *International Review of Administrative Sciences*, 75, 5-9.

Hood, C. (1991), A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69, 3-19.

Horton, S. (2006), The Public Service Ethos in the British Civil Service: An Historical Institutional Analysis, *Public Policy and Administration*, 21, 32-48.

Horton, S. (2008), History and Persistence of an Idea and an Ideal, teoksessa Perry, J.L. & Hondeghem, A. (Eds.): *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, Oxford: Oxford University Press, 17-32.

Houston, D.J. (2000), Public-Service Motivation: A Multivariate Test, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10, 713-728.

Houston, D.J. (2006), "Walking the Walk" of Public Service Motivation: Public Employees and Charitable Gifts of Time, Blood, and Money, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16, 67-86.

Houston, D.J. (2011), Implications of Occupational Locus and Focus for Public Service Motivation: Attitudes Toward Work Motives across Nations, *Public Administration Review*, 71, 761-771.

Hsieh, C.-W. & Chen, C.-A. (2013), Does the Pursuit of Pay Undermine Public Service Motivation? Comparing Motives for High Pay and Stable Pay, Prepared for the 2013 Public Management Research Association Conference, University of Madison, Wisconsin (USA), 20-22 June, 2013.

Hsieh, C.-W. & Yang, K. & Fu, K.-J. (2012), Motivational Bases and Emotional Labor: Assessing the Impact of Public Service Motivation, *Public Administration Review*, 72, 241-251.

Im, T. & Lee, H. (2012), Can Public Service Motivation Reduce Corruption? Evidence from Korean Public Servants, Paper presented at The International Public Management Network Conference, Hawaii, June 27-29, 2012.

Jacobsen, C.B. & Hvitved, J. & Andersen, L.B. (2013), Command and Motivation: How the Perception of External Interventions Relates to Intrinsic Motivation and Public Service Motivation, *Public Administration* online.

Jacobsen, C.B. & Kjeldsen, A.M. (2012), Public Service Motivation and Employment Sector: Attraction or Socialization? *Journal of Public Administration Research and Theory*, tulossa.

Jahan, F. & Shahan, A.M. (2012), Bureau Bashing and Public Service Motivation: A Case for the Civil Service of Bangladesh, *International Journal of Public Administration*, 35, 272-284.

Jan, K. & Ramay, M.I. & Qureshi, T.M. (2008), *Motivation in Public Organization*, Mimeo.

www.scribd.com/doc/3104893/Motivation-in-Public-Organization

Jang, C.-L. (2012), The Effect of Personality Traits on Public Service Motivation: Evidence from Taiwan, *Social Behavior and Personality: an international journal*, 40, 725-734.

Jarvis, C.B. & MacKenzie, S.B. & Podsakoff, P.M. (2003), A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research, *Journal of Consumer Research*, 30, 199-218.

Jensen, D.H. (2009), Towards an Expansion of the Theoretical Model of the Relationship between Transformational Leadership and Public Service Motivation, Paper to be presented at the 2009 European Group of Public Administration Conference, in St. Julians, Malta, September 2-4, 2009.

Jensen, P.H. & Stonecash, R.E. (2005), Incentives and the Efficiency of Public Sector-Outsourcing Contracts, *Journal of Economic Surveys*, 19, 767-787.

Jin, M. (2013), Public Service Motivation: A Cross-Country Study, *International Journal of Public Administration*, 36, 331-343.

John, P. & Johnson, M. (2008), Is There Still a Public Service Ethos? Teoksessa Park, A. & Curtice, J. & Thomson, K. & Phillips, M. & Johnson, M. & Clery, E. (Eds.) (2008), *British Social Attitudes: the 24th Report*, London: Sage, 105-125.

Judge, T.A. & Piccolo, R.F. & Podsakoff, N.P. & Shaw, J.C. & Rich, B.L. (2010), The Relationship between Pay and Job Satisfaction: A Meta-analysis of the Literature, *Journal of Vocational Behavior*, 77, 157-167.

Jurkiewicz, C.L. & Brown, R.G. (1998), Generational Comparisons of Public Employee Motivation, *Review of Public Personnel Administration*, 18:4, 18-37.

Jørgensen, T.B. & Andersen, L.B. (2011), An Aftermath of NPM: Regained Relevance of Public Values and Public Service Motivation, teoksessa Christensen T. & Lægheid,

P. (Eds.): The Ashgate Research Companion to New Public Management, Farnham: Ashgate, 335-348.

Kakinaka, M. & Kotani, K. (2010), Voluntary Contributions to a Public Good with Intrinsic Motivation in a Large Economy, Graduate School of International Relations, International University of Japan, GSIR Working Papers, Economic Analysis & Policy Series EAP 10-1.

Karl, K.A. & Peat, B. (2004), A Match Made in Heaven or a Square Peg in a Round Hole? How Public Service Educators Can Help Students Assess Person-Environment Fit, *Journal of Public Affairs Education*, 10, 265-278.

Karl, K.A. & Sutton, C.L. (1998), Job Values in Today's Workforce: A Comparison of Public and Private Sector Employees, *Public Personnel Management*, 27, 515-527.

Keckman-Mäkikangas, V. (2012), Talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöiden motivaatio palvelurakennemuutoksessa, Pro gradu-tutkielma, Hallintotiede, Lapin yliopisto.

Kendall, J. (2001), Of Knights, Knaves and Merchants: the Case of Residential Care for Older People in England in the Late 1990s, *Social Policy and Administration*, 35, 360-375.

Kendall, J. & Knapp, M.R.J. (2000), Measuring the Performance of Voluntary Organisations, *Public Management*, 2, 105-132.

Kendall, J. & Knapp, M. & Forder, J. & Hardy, B. & Matosevic, T. & Ware, P. (2002), The State of Residential Care Supply in England, LSE Health and Social Care Discussion Paper 6.

Kim, S. (2005), Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15, 245-261.

Kim, S. (2006), Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea, *International Journal of Manpower*, 27, 722-740.

Kim, S. (2009a), Revising Perry's Measurement Scale of Public Service Motivation, *American Review of Public Administration*, 39, 149-163.

Kim, S. (2009b), Testing the Structure of Public Service Motivation in Korea: A Research Note, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, 839-851.

Kim, S. (2011), Testing a Revised Measure of Public Service Motivation: Reflective versus Formative Specification, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21, 521-546.

Kim, S. (2012), Does Person-Organization Fit Matter in the Public -Sector? Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit in the Relationship between Public Service Motivation and Work Attitudes, *Public Administration Review*, 72, 830-840.

Kim, S. (2013), National Culture and Public Service Motivation, Prepared for presentation at the XVII IRSPM (International Research Society for Public management) Conference, Prague, Czech Republic, 10-12 April, 2013.

Kim, S.H. & Kim, S. (2013), Cultural Tenacity, Acculturation and Social Desirability Bias in Measuring Public Service Motivation, Prepared for presentation at the XVII IRSPM (International Research Society for Public management) Conference, Prague, Czech Republic, 10-12 April, 2013.

Kim, S. & Vandenabeele, W. (2010), A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally, *Public Administration Review*, 70, 701-709.

Kim, S. & Vandenabeele, W. & Wright, B.E. & Andersen, L.B. & Cerase, F.P. & Christensen, R.K. & Desmarais, C. & Koumenta, M. & Leisink, P. & Liu, B. & Palidauskaite, J. & Pedersen, L.H. & Perry, J.L. & Ritz, A. & Taylor, J. & De Vivo, P. (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.

Kjeldsen, A.M. (2010), Public Service Motivation and Job Choice: A Longitudinal Study of Employee Attraction and Socialization Effects in the Production and Regulation of Danish Public Services, Aarhus University, Department of Political Science and Government, Working Paper.

Kjeldsen, A.M. (2012a), Dynamics of Public Service Motivation, PhD Dissertation, Aarhus University, Department of Political Science and Government Business and Social Sciences.

Kjeldsen, A.M. (2012b), Vocational Study and Public Service Motivation: Disentangling the Socializing Effects of Higher Education, *International Public Management Journal*, 15, 500-524.

Kjeldsen, A.M. (2012c), Sector and Occupational Differences in Public Service Motivation: A Qualitative Study, *International Journal of Public Administration*, 35, 58-69.

Kjeldsen, A.M. & Andersen, L.B. (2013), How Pro-social Motivation Affects Job Satisfaction: An International Analysis of Countries with Different Welfare State Regimes, *Scandinavian Political Studies*, 36, 153-176.

Kjeldsen, A.M. & Jacobsen, C.B. (2012), Public Service Motivation and Employment Sector: Attraction or Socialization?, *Journal of Public Administration Research and Theory*, tulossa.

Kjeldsen, A.M. & Hansen, J.R. (2013), Sector Differences in the Public Service Motivation - Job Satisfaction Relationship: The Role of Organizational Characteristics, Prepared for presentation at the XVII IRSPM (International Research Society for Public Management) Conference, Prague, Czech Republic, 10-12 April, 2013.

Knoke, D. & Wright-Isak, C. (1982), Individual Motives and Organizational Incentive Systems, *Research in the Sociology of Organizations*, 1, 209-254.

Ko, K. & Han, L. (2013), An Empirical Study on Public Service Motivation of the Next Generation Civil Servants in China, *Public Personnel Management*, 42, 191-222.

Koehler, M. & Rainey, H.G. (2008), *Interdisciplinary Foundations of Public Service Motivation*, teoksessa Perry, J.L. & Hondeghem, A. (Eds.): *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, Oxford: Oxford University Press, 33-55.

Kominis, G. & Favotto, A. & Dudau, A. (2013), A Multifaceted Theoretical Structure of Rewards. Lessons from the Private Sector, Prepared for presentation at the XVII IRSPM (International Research Society for Public Management) Conference, Prague, Czech Republic, 10-12 April, 2013.

Krogsgaard, J.A. & Thomsen, P. & Andersen, L.B. (2013), Only if We Agree? How Value Conflict Moderates the Relationship between Transformational Leadership and Public Service Motivation, Prepared for presentation at the XVII IRSPM (International Research Society for Public management) Conference, Prague, Czech Republic, 10-12 April, 2013.

Kroll, A. & Vogel, D. (2013), Prosocial Attitudes in the Public and Private Sector: Exploring Behavioral Effects and Variation across Time, Paper prepared for the Public Management Research Association Conference 2013, June 20-22, Madison, Wisconsin.

Laffont, J.-J. & Tirole, J. (1993), *A Theory of Incentives in Procurement and Regulation*, Cambridge, MA: MIT Press.

Langbein, L. (2010), Economics, Public Service Motivation, and Pay for Performance: Complements or Substitutes? *International Public Management Journal*, 13, 9-23.

Lee, Y. (2012), Behavioral Implications of Public Service Motivation. Volunteering by Public and Nonprofit Employees, *American Review of Public Administration*, 42, 104-121.

Le Grand, J. (2003), *Motivation, Agency and Public Policy: Of Knights and Knaves, Pawns and Queens*, Oxford: Oxford University Press.

Le Grand, J. (2007), *The Other Invisible Hand: Delivering Public Services through Choice and Competition*, Princeton, NJ: Princeton University Press.

Le Grand, J. (2010), Knights and Knaves Return: Public Service Motivation and the Delivery of Public Services, *International Public Management Journal*, 13, 56-71.

Leisink, P. & Steijn, B. (2008), Recruitment, Attraction and Selection, teoksessa Perry, J.L. & Hondeghem, A. (Eds.): *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, Oxford: Oxford University Press, 118-135.

Leisink, P. & Steijn, B. (2009), Public Service Motivation and Job Performance of Public Sector Employees in the Netherlands, *International Review of Administrative Sciences*, 75, 35-52.

Leisink, P. & van Loon, Nina, Knies, E. & Brewer, G.A. (2013), How Does Red Tape Affect Government Employees' Public Service Motivation? Prepared for presentation at the XVII IRSPM (International Research Society for Public Management) Conference, Prague, Czech Republic, 10-12 April, 2013.

León-Cázares, F. (2013), Public Service Motivation and Public Organizational Performance: The Mediator Role of Organizational Citizenship Behaviors. A Mexican Case. Prepared for presentation at the XVII IRSPM (International Research Society for Public management) Conference, Prague, Czech Republic, 10-12 April, 2013.

Lewis, D.E. (2010), Measurement and Public Service Motivation: New Insights, Old Questions, *International Public Management Journal*, 13, 46-55.

Lewis, G.B. & Frank, S.A. (2002), Who Wants to Work for the Government? *Public Administration Review*, 62, 395-404.

Liu, B. (2009), Evidence of Public Service Motivation of Social Workers in China, *International Review of Administrative Sciences*, 75, 349-366.

Liu, B. & Du, L. & Wen, H. & Bo, F. (2012), Public Service Motivation of Public-Versus Private-Sector Employees in a Chinese Context, *Social Behavior and Personality: an international journal*, 40, 1409-1418.

Liu, B. & Hui, C. & Hu, J. & Yang, W. & Yu, X. (2011), How Well Can Public Service Motivation Connect with Occupational Intention? *International Review of Administrative Sciences*, 77, 191-211.

Liu, B.-C. & Tang, L.-P.T. (2011), Does the Love of Money Moderate the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction? The Case of Chinese Professionals in the Public Sector, *Public Administration Review*, 71, 718-727.

Liu, B.-C. & Tang, L.-P.T. & Shu, X. (2012), Public Service Motivation and Job Satisfaction in China: An Investigation of Generalisability and Instrumentality, *International Journal of Manpower*, 29, 684-699.

Liu, B.-C. & Zhang, X. & Du, L. & Hu, Q. (2013), Validating the Construct of Public Service Motivation in For-Profit Organizations. A Preliminary Study, *Public Management Review*, tulossa.

Lyons, S.T. & Duxbury, L.E. & Higgins, C.A. (2006), A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees, *Public Administration Review*, 66, 605-618.

Lähdesmäki, K. (2003), *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen*, Vaasan yliopisto, Acta Wasaensia No. 113.

Macchiavello, R. (2008), Public Sector Motivation and Development Failures, *Journal of Development Economics*, 86, 201-213.

Maesschalck, J. & van der Wal, Z. & Huberts, L. (2008), Public Service Motivation and Ethical Conduct, teoksessa Perry, J.L. & Hondeghem, A. (Eds.): *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press, 157-176.

Mann, G.A. (2006), A Motive to Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector, *Public Personnel Management*, 35, 33-48.

Marsden, D. & Richardson, R. (1994), Performing for Pay? The Effects of 'Merit Pay' on Motivation in a Public Service, *British Journal of Industrial Relations*, 32, 243-261.

Matei, L. & Fataciune, M. (2011), The Fundaments of Applying the Concept of Public Service Motivation in the South-Eastern European States, teoksessa Matei, A.

& Radulescu, C. (Eds.): National and European Values of Public Administration in the Balkans, Economica Publishing House, 318-326.

Matheson, C. (2012), The Motivation of Public Sector Employees. An Outline of Six Orientations to Work, *Administration & Society*, 44, 207-237.

Matosevic, T. & Knapp, M. & Kendall, J. & Henderson, K. & Fernandez, J. (2007), Care Home Providers as Professionals: Understanding the Motivations of Care Home Providers in England, *Ageing and Society*, 27, 103-126.

Matosevic, T. & Knapp, M. & Le Grand, J. (2008), Motivation and Commissioning: Perceived and Expressed Motivations of Care Home Providers, *Social Policy & Administration*, 42, 228-247.

Meier, S. (2007), A Survey on Economic Theories and Field Evidence on Pro-social Behavior, teoksessa Frey, B.S. & Stutzer, A. (Eds.): *Economics and Psychology: A Promising New Cross-Disciplinary Field*, 51-88, Cambridge: MIT Press.

Mikkelsen, M.F. & Andersen, L.B. (2013), Pushing or Persuading? The Effect of Managers' Non-active, Hard and Soft Regulatory Styles, Prepared for presentation at the XVII IRSPM (International Research Society for Public Management) Conference, Prague, Czech Republic, 10-12 April, 2013.

Miller, G.J. & Whitford, A.B. (2002), Trust and Incentives in Principal-Agent Negotiations: The 'Insurance/Incentive Trade-Off', *Journal of Theoretical Politics*, 14, 231-267.

Mortimer, J.T. & Lorence, J. (1979), Work Experience and Occupational Value Socialization: A Longitudinal Study, *American Journal of Sociology*, 84, 1361-1385.

Mosher, F.C. (1982), *Democracy and the Public Service*, Oxford: Oxford University Press.

Moynihan, D.P. (2008), The Normative Model in Decline? Public Service Motivation in the Age of Governance, teoksessa Perry, J.L. & Hondeghem, A. (Eds.): *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press, 247-267.

Moynihan, D.P. (2010), A Workforce of Cynics? The Effects of Contemporary Reforms on Public Service Motivation, *International Public Management Journal*, 13, 24-34.

Moynihan, D.P. (2013), Does Public Service Motivation Lead to Budget Maximization? Evidence from an Experiment, *International Public Management Journal*, 16, 179-196.

Moynihan, D.P. & Deleire, T. & Enami, K. (2013), A Life Worth Living: Evidence on the Relationship between Prosocial Values and Happiness, University of Wisconsin, Madison, La Follette School Working Paper No. 2013-008, *American Review of Public Administration*, tulossa.

Moynihan, D.P. & Pandey, S.K. (2007a), Finding Workable Levers over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment, *Administration & Society*, 39, 803-832.

Moynihan, D.P. & Pandey, S.K. (2007b), The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation, *Public Administration Review*, 67, 40-53.

Moynihan, D.P. & Vandenabeele, W. & Blom-Hansen, J. (2013), Debate: Advancing Public Service Motivation Research, *Public Money & Management*, 33, 288-289.

Murdock, K. (2002), Intrinsic Motivation and Optimal Incentive Contracts, *RAND Journal of Economics*, 33, 650-671.

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

Nijaki, N. (2011), Public Service Motivation im Nonprofit-Bereich. Eine Fallstudie am Beispiel des Deutschen Roten Kreuzes, Universität Potsdam, Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management 9.

Niskanen, W.A. (1971), *Bureaucracy and Representative Government*, Chicago: Aldine-Atherton.

Norris, P. (2003), Is There Still a Public Service Ethos? Work Values, Experience, and Job Satisfaction among Government Workers, teoksessa Donahue, J.D. & Nye, J.S. Jr. (Eds): *For the People - Can We Fix Public Service?*, Washington, D.C.: Brookings Institution.

Paarlberg, L.E. & Lavigna, B. (2010), Transformational Leadership and Public Service Motivation: Driving Individual and Organizational Performance, *Public Administration Review*, 70, 710-718.

Paarlberg, L.E. & Perry, J.L. & Hondeghem, A. (2008), From Theory to Practice: Strategies for Applying Public Service Motivation, teoksessa Perry, J.L. & Hondeghem,

A. (Eds.): *Motivation in Public Management - the Call of Public Service*, Oxford: Oxford University Press, 268-293.

Paine, J.R. (2009), *Motivation to Serve the Public: Testing the Measures and Exploring the Antecedents in Local Government*. Paper presented at the International Public Service Motivation Research Conference, Indiana University, Bloomington, June 7-9, 2009.

Pandey, S.K. & Stazyk, E.C. (2008), *Antecedents and Correlates of Public Service Motivation*, teoksessa Perry, J.L. & Hondeghem, A. (Eds.): *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press, 80-98.

Pandey, S.K. & Wright, B.E. & Moynihan, D.P. (2008), *Public Service Motivation and Interpersonal Citizenship Behavior in Public Organizations: Testing a Preliminary Model*, *International Public Management Journal*, 11, 89-108.

Park, J. (2013), *Exploratory Study on the Applicability of the Public Service Motivation Concept to South Korea*. Doctoral Dissertation, University of Pittsburgh.

Park, S.M. & Rainey, H.G. (2007), *Antecedents, Mediators, and Consequences of Affective, Normative, and Continuance Commitment*, *Review of Public Personnel Administration*, 27, 197-226.

Park, S.M. & Rainey, H.G. (2008), *Leadership and Public Service Motivation in U.S. Federal Agencies*, *International Public Management Journal*, 11, 109-142.

Park, S.M. & Word, J. (2012), *Driven to Service: Intrinsic and Extrinsic Motivation for Public and Nonprofit Managers*, *Public Personnel Management*, 41, 705-734.

Pedersen, L.H. (2013), *Committed to the Public Interest? Motivation and Behavioural Outcomes among Local Councillors*, *Public Administration*, tulossa.

Perry, J.L. (1996), *Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity*, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6, 5-22.

Perry, J.L. (1997), *Antecedents of Public Service Motivation*, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7, 181-197.

Perry, J.L. (2000), *Bringing Society In: Toward a Theory of Public Service Motivation*, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10, 471-488.

Perry, J.L. (2010), *Introduction to the Symposium on Public Service Motivation Research*, *Public Administration Review*, 70, 679-680.

Perry, J.L. (2012), Does Making a Difference Make a Difference? Answers from Research on Public Service Motivation, teoksessa Tria, G. & Valotti, G. (Eds.) (2012), *Reforming the Public Sector*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 51-67.

Perry, J.L. & Brudney, J.L. & Coursey, D. & Littlepage, L. (2008), What Drives Morally Committed Citizens? A Study of the Antecedents of Public Service Motivation, *Public Administration Review*, 68, 445-458.

Perry, J.L. & Hondeghem, A. (Eds.) (2008a), *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press.

Perry, J.L. & Hondeghem, A. (2008b), Directions for Future Theory and Research, teoksessa Perry, J.L. & Hondeghem, A. (Eds.): *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press, 294-313.

Perry, J.L. & Hondeghem, A. (2008c), Building Theory and Empirical Evidence about Public Service Motivation, *International Public Management Journal*, 11:1, 3-12.

Perry, J.L. & Hondeghem, A. & Wise, L.R. (2010), Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future, *Public Administration Review*, 70, 681-690.

Perry, J.L. & Engbers, T.A. & Jun, S.Y. (2009), Back to the Future? Performance-Related Pay, Empirical Research, and the Perils of Persistence, *Public Administration Review*, 69, 39-51.

Perry, J.L. & Mesch, D. & Paarlberg, L.E. (2006), Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited, *Public Administration Review*, 66, 505-514.

Perry, J.L. & Vandenabeele, W. (2008), Behavioral Dynamics: Institutions, Identities, and Self-Regulation, teoksessa Perry, J.L. & Hondeghem, A. (Eds.): *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press, 56-79.

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

Petrovsky, N. (2009), Does Public Service Motivation Predict Higher Public Service Performance? A Research Synthesis, Paper prepared for presentation at Martin School Workshop, University of Kentucky, September 30, 2009, and the 10th Public Management Research Association Conference, Ohio State University, October 2, 2009.

Petrovsky, N. & Ritz, A. (2010), Do Motivated Elephants Gallop Faster? Testing the Effect of Public Service Motivation on Government Performance at the Individual

and Organizational Levels. Paper presented at the International Workshop on Public Service Motivation and Public Performance in a Globalized World, Wuhan/Xi'an, July 16, 2010.

Piliavin, J.A. & Chang, H.-W. (1990), Altruism: A Review of Recent Theory and Research, *Annual Review of Sociology*, 16, 27-65.

Pirttilä, J. (2009), Uusi psykologinen taloustiede ja julkisen talouden tutkimus, *Kansantaloudellinen aikakauskirja*, 105, 135-142.

Pirttilä, J. & Taimio, H. (2011), Julkisen ja yksityisen tuotannon edullisuus ikäihmistien palveluasumisessa: teoreettista taustaa ja kustannusten vertailua, teoksessa Sinervo, T. & Taimio, H. (toim. (2011), *Ikäihmistien asumispalveluiden järjestäminen - Yksityisen ja kunnallisen tuotannon vertailua sekä kokemuksia kilpailuttamisesta, Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, Raportti 9/2011; Palkansaajien tutkimuslaitos, Raportteja 21/2011.*

Posner, B.Z. & Schmidt, W.H. (1996), The Values of Business and Federal Government Executives. More Different than Alike, *Public Personnel Management*, 25, 277-289.

Pratchett, L. & Wingfield, M. (1996), Petty Bureaucracy and Woolly-Minded Liberalism? The Changing Ethos of Local Government Officers, *Public Administration*, 74, 639-656.

Prendergast, C. (2007a), The Motivation and Bias of Bureaucrats, *American Economic Review*, 97, 180-196.

Prendergast, C. (2007b), Intrinsic Motivation and Incentives, *American Economic Review*, 98:2, 201-205.

Prentice, G. & Burgess, S. & Propper, C. (2007), Performance Pay in the Public Sector: A Review of the Issues and Evidence, Office of Manpower Economics, mimeo.

Preston, A.E. (1989), The Nonprofit Worker in a For-Profit World, *Journal of Labor Economics*, 7, 438-463.

Propper, C. (2006), Are Public Sector Workers Motivated by Money? University of Technology Sydney, CHERE Distinguished lecture March 2006.

Prysmakova, P. (2013), Public Service Motivation in Europe: Testing Attitudes toward Work Motives, Florida International University, Prepared for presentation at the XVII IRSPM (International Research Society for Public Management) Conference, Prague, Czech Republic, 10-12 April, 2013.

Rabin, M. (1997), Psychology and Economics, University of California, Berkely, Department of Economics Working Paper 97-251.

Rabin, M. (1998), Psychology and Economics, *Journal of Economic Literature*, 36, 11-46.

Rabin, M. (2002), A Perspective on Psychology and Economics, *European Economic Review*, 46, 657-685.

Rainey, H.G. (1982), Reward Preferences Among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic, *American Review of Public Administration*, 16, 288-302.

Rainey, H.G. (2009), *Understanding and Managing Public Organizations*, 4th Edition, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Rainey, H.G. & Steinbauer, P. (1999), Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9, 1-32.

Rashid, S. & Rashid, U. (2012), Work Motivation Differences between Public and Private Sector, *American International Journal of Social Science*, 1:2, 24-33.

Rayner, J. & Lawton, A. & Williams, H.M. (2012), Organizational Citizenship Behavior and the Public Service Ethos: Whither the Organization? *Journal of Business Ethics*, 106, 117-130.

Rayner, J. & Williams, H.M. & Lawton, A. & Allinson, C.W. (2011), Public Service Ethos: Developing a Generic Measure, *Journal of Public Administration Research and Theory* 21, 27-51.

Re'em, Y. (2011), *Motivating Public Sector Employees: An Application-Oriented Analysis of Possibilities and Practical Tools*, Hertie School of Governance, Berlin, Working Paper 60.

Ritz, A. (2009), Public Service Motivation and Organizational Performance in Swiss Federal Government, *International Review of Administrative Sciences*, 75, 53-78.

Ritz, A. & Brewer, G.A. (2013), Does Societal Culture Affect Public Service Motivation? Evidence of Sub-national Differences in Switzerland, *International Public Management Journal*, 16, 224-251.

Ritz, A. & Brewer, G.A. & Neumann, O. (2013), *Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook*, Prepared for the 2013 Public Management Research Association Conference, University of Madison Wisconsin (USA), 20-22 June, 2013.

Ritz, A. & Waldner, C. (2011), Competing for Future Leaders. A Study of Attractiveness of Public Sector Organizations to Potential Job Applicants, *Review of Public Personnel Administration*, 31, 291-316.

Rose-Ackerman, S. (1996), Altruism, Nonprofits, and Economic Theory, *Journal of Economic Literature*, 34, 701-728.

Rynes, S.L. & Gerhart, B. & Minette, K.A. (2004), The Importance of Pay in Employee Motivation: Discrepancies between What People Say and What They Do, *Human Resource Management*, 43, 381-394.

Schede, J. (2011), Public Service Motivation & Prosocial Behavior: Do Public Sector Employees Practice What They Preach? Presented at the 11th National Public Management Research Conference, Maxwell School of Syracuse University, Syracuse, NY, June 2-4, 2011.

Scott, P.G. & Pandey, S.K. (2005), Red Tape and Public Service Motivation: Findings from a National Survey of Managers in State Health and Human Services Agencies, *Review of Public Personnel Administration*, 25, 155-180.

Seldon, A. (2009), *Trust: How We Lost It and How to Get It Back*, London: Biteback.

Serra, D. & Serneels, P. & Barr, A. (2010), *Intrinsic Motivations and the Non-Profit Health Sector: Evidence from Ethiopia*, University of Bonn, Institute for the Study of Labor, IZA Discussion Paper 4746.

Simeone, A.E. (2004), *The Ideal of Public Service: The Reality of the Rhetoric*, A Dissertation Submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Public Administration and Policy.

Stazyk, E.S. (2012), Crowding Out Public Service Motivation? Comparing Theoretical Expectations with Empirical Findings on the Influence of Performance-Related Pay, *Review of Public Personnel Administration*, tulossa.

Steele, J. (1999), *Wasted Values: Harnessing the Commitment of Public Managers*, London: Public Management Foundation.

Steen, T. (2006), Public Sector Motivation: Is There Something to Learn From the Study of Volunteerism? *Public Policy and Administration*, 21, 49-62.

Steen, T. (2008), Not a Government Monopoly: The Private, Nonprofit, and Voluntary Sectors, teoksessa Perry, J.L. & Hondeghem, A. (Eds.): *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press, 203-222.

Steijn, B. (2008), Person-Environment Fit and Public Service Motivation, *International Public Management Journal*, 11:1, 13-27.

Su, X. & Bozeman, B. (2009), Job Choice Motivation among Public and Nonprofit Managers: Impacts of Sector Switching, Paper prepared for presentation at the Public Management Research Conference, Columbus, Ohio, September 2009.

Sunaryo, S. & Suyono, J. (2013), A Test of Model of Relationship Between Public Service Motivation, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior, *Review of Integrative Business & Economics Research*, 2, 384-398.

Tabvuma, V. (2010), Investigation into Intrinsic Motivation and Reputational Concerns in the Public Sector, A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy, Department of Economics and Finance, Brunel University.

Taylor, J. (2007), The Impact of Public Service Motives on Work Outcomes in Australia: A Comparative Multi-Dimensional Analysis, *Public Administration*, 85, 931-959.

Taylor, J. (2008), Organizational Influences, Public Service Motivation and Work Outcomes: An Australian Study, *International Public Management Journal*, 11, 67-88.

Taylor, J. (2010), Public Service Motivation, Civic Attitudes and Actions of Public, Non-Profit and Private Sector Employees, *Public Administration*, 88, 1083-1098.

Taylor, J. (2013), Public Service Motivation, Relational Job Design, and Job Satisfaction in Local Government, *Public Administration* online.

Taylor, J. & Taylor, R. (2011), Working Hard for More Money or Working Hard to Make a Difference? Efficiency Wages, Public Service Motivation, and Effort, *Review of Public Personnel Administration*, 31, 67-86.

Taylor, J. & Westover, J.H. (2011), Job Satisfaction in the Public Service. The Effects of Public Service Motivation, Workplace Attributes and Work Relations, *Public Management Review*, 13, 731-751.

Taylor, J.K. & Clerkin, R.M. (2011), Public Service Motivation and Political Action in College Undergraduates, *Politics & Policy*, 39, 715-740.

Taylor-Gooby, P. (2009), *Reframing Social Citizenship*, Oxford: Oxford University Press.

Temmes, M. (1998), Finland and New Public Management, *International Review of Administrative Sciences*, 64, 441-456.

Titmuss, R. (1970), *The Gift Relationship*, London: Allen & Unwin.

Tria, G. & Valotti, G. (2012), *Reforming the Public Sector: How to Achieve Better Transparency, Service, and Leadership*, Washington, D.C.: Brookings Institution.

Tullock, G. (1965), *The Politics of Bureaucracy*, Washington, D.C.: Public Affairs Press.

Vandenabeele, W. (2007), *Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation*, *Public Management Review*, 9, 545-556.

Vandenabeele, W. (2008a), *Government Calling: Public Service Motivation as an Element in Selecting Government as an Employer of Choice*, *Public Administration*, 86, 1089-1105.

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

Vandenabeele, W. (2009a), *Leadership Promotion of Public Values: Public Service Motivation as a Leadership Strategy in the Public Sector, Leading the Future of the Public Sector: The Third Trans-Atlantic Dialogue* University of Delaware, Newark, Delaware, USA, 31stMay-2nd June, 2007.

Vandenabeele, W. (2009b), *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, 11-34.

Vandenabeele, W. (2011), *Who Wants to Deliver Public Service? Do Institutional Antecedents of Public Service Motivation Provide an Answer?* *Review of Public Personnel Administration*, 31, 87-107.

Vandenabeele, W. & Ban, C. (2008), *The Impact of Public Service Motivation in an International Organization: Job Satisfaction and Organizational Commitment in the European Commission*, Paper presented at the International Public Service Motivation Conference, Bloomington, 7-9 June, 2009.

Vandenabeele, W. & Scheepers, S. & Hondeghem, A. (2006), *Public Service Motivation in an International Comparative Perspective: The UK and Germany*, *Public Policy and Administration*, 21, 13-31.

Vandenabeele, W. & Steijn, B. & Leisink, P. & Cerase, F. & Egger-Peitler, I. & Hammerschmid, G. & Meyer, R. & Ritz, A. (2012), *Public Service Motivation and Job Satisfaction in Various European Countries: A Tale of Caution and Hope*, teoksessa

Tria, G. & Valotti, G. (Eds.) (2012), *Reforming the Public Sector*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 68-95.

Vandenabeele, W. & Van de Walle, S. (2008), *International Differences in Public Service Motivation: Comparing Regions across the World*. Teoksessa Perry, J.L. & Hondeghem, A. (Eds.): *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press, 223-244.

van der Wal, Z. (2013), *Mandarins versus Machiavellians? On Differences between Work Motivations of Administrative and Political Elites*, *Public Administration Review*, tulossa.

van der Wal, Z. & Oosterbaan, A. (2013), *Government or Business? Identifying Determinants of MPA and MBA Students' Career Preferences*, *Public Personnel Management Online*.

Van Eijk, C. & Steen, T. (2012), *Motivated for Active Citizenship: Comprehending Citizens' Motivations to Participate in Coproduction of Public Services by Bringing in the Concept of Public Service Motivation*, 13th International Winelands Conference - Stellenbosch Institute for Advanced Study, South Africa, 2nd-4th April, 2012.

van Witteloostuijn, A. & Esteve, M. & Boyne, G. (2013), *Public Sector Motivation ad fonts. Personality Traits as Antecedents of Public Sector Motivation*, Prepared for presentation at the XVII IRSPM (International Research Society for Public Management) Conference, Prague, Czech Republic, 10-12 April, 2013.

Vogel, R. & Masal, D. (2012), *Publicness, Motivation, and Leadership: The Dark Side of Private Management Concepts in the Public Sector*, *Administration and Public Management Review*, 19, 6-16.

Waldner, C. (2012), *Do Public and Private Recruiters Look for Different Employees? The Role of Public Service Motivation*, *International Journal of Public Administration*, 35, 70-79.

Walker, R.M. & Boyne, G.A. & Brewer, G.A. (Eds.)(2010), *Public Management and Performance: Research Directions*, Cambridge: Cambridge University Press.

Weibel, A. & Rost, K. & Osterloh, M. (2010), *Pay for Performance in the Public Sector - Benefits and (Hidden) Costs*, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20, 387-412.

Westover, J. & Taylor, J. (2010), International Differences in Job Satisfaction: The Effects of Public Service Motivation, Rewards and Work Relations, *International Journal of Productivity & Performance Management*, 59, 811-828.

Whitford, A.B. (2010), New Perspectives on Public Service Motivation: Symposium Introduction, *International Public Management Journal*, 13, 5-8.

Wise, L.R. (2000), Public Personnel Motivation: The Public Service Culture, teoksessa Stillman, R.J. II (Ed.): *Public Administration Concepts and Cases*, Boston: Houghton Mifflin, 342-353.

Wise, L.R. (2004), Bureaucratic Posture: On the Need for a Composite Theory of Bureaucratic Behavior, *Public Administration Review*, 64, 669-680.

Wittmer, D. (1991), Serving the People or Serving for Pay: Reward Preferences among Government, Hybrid Sector and Business Managers, *Public Productivity and Management Review*, 14, 369-383.

Wood, C. (2013), The Impact of Customer Service Orientation on Australian Public Service Motives, Prepared for presentation at the XVII IRSPM (International Research Society for Public management) Conference, Prague, Czech Republic, 10-12 April, 2013.

Wright, B.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, 559-586.

Wright, B.E. (2003), Toward Understanding Task, Mission and Public Service Motivation: A Conceptual and Empirical Synthesis of Goal Theory and Public Service Motivation, Paper prepared for presentation at the 7th National Public Management Research Conference, Georgetown Public Policy Institute, Georgetown University, Washington, D.C., October 9-11, 2003.

Wright, B.E. (2004), The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14, 59-78.

Wright, B.E. (2007), Public Service and Motivation: Does Mission Matter? *Public Administration Review*, 57, 54-64.

Wright, B.E. (2008), Methodological Challenges Associated with Public Service Motivation Research, teoksessa Perry, J.L. & Hondeghem, A. (Eds.): *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press, 80-98.

Wright, B.E. & Christensen, R.K. (2010), Public Service Motivation: A Test of the Job Attraction-Selection-Attrition Model, *International Public Management Journal*, 13, 155-176.

Wright, B.E. & Christensen, R.K. & Isett, K. (2013), Motivated to Adapt? The Role of Public Service Motivation as Employees Face Organizational Change, *Public Administration Review*, tulossa.

Wright, B.E. & Christensen, R.K. & Pandey, S.K. (2010), Measuring Public Service Motivation: Exploring the Equivalence of Existing Global Measures, 16, 197-223.

Wright, B.E. & Grant, A.M. (2010), Unanswered Questions about Public Service Motivation: Designing Research to Address Key Issues of Emergence and Effects, *Public Administration Review*, 80, 691-700.

Wright, B.E. & Moynihan, D.P. & Pandey, S.K. (2008), Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence, *Public Administration Review*, 72, 206-215.

Wright, B.E. & Pandey, S.K. (2005), Exploring the Nomological Map of the Public Service Motivation Concept, Prepared for the 8th Public Management Research Conference September 29-October 1, 2005.

Wright, B.E. & Pandey, S.K. (2007), What Makes Mission Matter? Mission Valence, Public Service Motivation and Human Resource Outcomes, Prepared for the 9th Public Management Research Conference, October 25-27, 2007.

Wright, B.E. & Pandey, S.K. (2008), Public Service Motivation and the Assumption of Person-Organization Fit: Testing the Mediating Effect of Value Congruence, *Administration & Society*, 40, 502-521.

Palkansaajien tutkimuslaitos harjoittaa kansantaloudellista tutkimusta, seuraa taloudellista kehitystä ja laatii sitä koskevia ennusteita. Laitos on perustettu vuonna 1971 Työväen taloudellisen tutkimuslaitoksen (TTT) nimellä. Tutkimuksen pääalueita ovat työmarkkinat, julkinen sektori, makrotalous ja talouspolitiikka. Palkansaajien tutkimuslaitosta ylläpitää kannatusyhdistys, johon kuuluvat kaikki Suomen ammatilliset keskusjärjestöt: SAK, STTK ja AKAVA sekä näiden jäsenliittoa.

The Labour Institute for Economic Research carries out economic research, monitors economic development and publishes macroeconomic forecasts. The Institute was founded in 1971. The main areas of research are labour market issues, public sector economics, macroeconomic issues and economic policy. The Labour Institute for Economic Research is sponsored by an association whose members are the Finnish central labour confederations like the Central Organisation of Finnish Trade Unions (SAK), Finnish Confederation of Salaried Employees (STTK) and the Confederation of Unions for Academic Professionals in Finland (AKAVA), and many of their member unions.

RAPORTTEJA 26

Palkansaajien tutkimuslaitos
Pitkänsillanranta 3 A
00530 Helsinki
Puh: 358-9-25357330

Raportteja 26
ISBN 978-952-209-118-5 (painettu)
ISBN 978-952-209-119-2 (PDF)
ISSN 1795-2832 (painettu)
ISSN 2242-6914 (PDF)
Hinta: 13,50 e