

Acest articol se citează:

Vasile, N., (2016/2018). Predictorii asociați motivației în domeniul public la forțele de ordine. *Studia Doctoralia. Psychology and Educational Science*, 11-12, 90-122.

STUDIU PRIVIND PREDICTORII ASOCIAȚI MOTIVAȚIEI ÎN DOMENIUL PUBLIC LA FORȚELE DE ORDINE

Nicu Vasile, Universitatea din București, Facultatea de Psihologie și Științele Educației.

E-mail: nicu.vasile.11@gmail.com

Abstract

This paper brings in attention a concept emerging in the United States of America in the 1980s, which is then defined and developed as a theory in the 1990s, namely Public Service Motivation. Based on self-determination theory, the objective of this study was to analyze the relationship between the public service motivation variable and organizational commitment, abusive supervision and salary satisfaction. We have used multiple linear regression analysis as well as linear hierarchical analysis to test these relationships and to control two individual variables, the age and seniority of the participants. Results suggest that the organizational commitment is positively associated, and abusive supervision and satisfaction with salary are negatively associated with public service motivation. Age and seniority variables did not have a statistically significant relationship with the independent variable. Theoretical and practical implications will be discussed.

Keywords: public service motivation, self-determination theory, organizational commitment, abusive supervision, salary satisfaction.

Introducere

Definit pentru prima oară în anul 1990 conceptul Motivația în Serviciu Public [în engleză: Public Service Motivation (PSM)] este văzut ca și predispoziția unui individ de a răspunde motivelor care se regăsesc

în primul rând ori sunt unice pentru instituțiile sau organizațiile publice, motive însemnând aici nevoi ori trebuințe psihologice ale individului (Perry & Wise, 1990).

Chiar dacă definiția inițială este destul de ambiguă se poate înțelege că o trăsătură esențială a motivației în serviciu public este dorința individului de a contribui la procesele care se regăsesc în serviciul public acceptând posibilitatea de a renunța la interesele proprii (Vandenabeele, Ritz, & Neumann, 2018).

Astfel definit acest concept nou putea fi un răspuns la una dintre cele mai importante întrebări apărute în domeniul managementului și administrației publice: cum îi poți motiva pe angajați? (Vandenabeele, Brewer, & Ritz, 2014).

Întrebarea care merită a fi adresată acum este: cum poți să faci asta cu ajutorul motivației în serviciu public? Prin faptul că acest concept va trece de-a-lungul timpului printr-un proces riguros pornind de la dezvoltarea unei teorii (Perry, 2000), trecând apoi printr-un proces metodologic riguros (Vandenabeele et al., 2018), ajungând la cercetările empirice care au avut în vedere relațiile motivației în serviciu public cu numeroase variabile atât ca predictor cât și ca rezultat (Ritz, Brewer, & Neumann, 2016), și până la încercarea de a crea o scală care ar putea fi folosită la scară globală pentru a măsura această variabilă (Kim et al., 2013).

De asemenea conceptul motivația în serviciu public este considerat un precursor în ceea ce înseamnă comportamentul în administrația publică, mai exact aplicarea cunoștințelor din psihologie pentru rezolvarea problemelor întâlnite în domeniul administrației publice (Tummers, Olsen, Jilke, & Grimmelikhuijsen, 2016).

Sunt autori mai mulți care au încercat o redefinire a conceptului motivația în serviciu public, unii dintre ei dându-i chiar și o altă denumire, și astfel schimbându-i înțelesul și atribuindu-i pe lângă latura inițială pur altruistică și motive extrinseci, ca de exemplu sistemul de pensii sau siguranța locului de muncă. O astfel de situație este clarificată arătându-se diferențele între motivația în serviciu public și motivația în sectorul public tocmai prin faptul că a doua are în vedere mai mult motive extrinseci (Perry & Hondeghem, 2008).

Având în vedere acest fapt, un obiectiv al acestui articol este acela de a investiga această relație, și anume predictorii asociați motivației în serviciu public, în contextul național, mai exact pe un eșantion de funcționari publici din domeniul ordinii publice din municipiul București.

Un al doilea obiectiv urmărit care ar putea fi atins indirect este verificarea acestei teorii pe o populație care face parte dintr-o țară considerată tradiționalistă și care ar avea diferențe culturale față de țările vestice, deosebite de cele non-vestice și printr-un sistem de management al administrației publice mai bine dezvoltat ori printr-un spirit mai puternic dezvoltat al serviciului public (Van der Wal, 2015).

Validitatea conceptului de motivație în serviciu public ar putea fi alterată tocmai de diferențele culturale existente între țările vestice și țările non-vestice, prin utilizarea unei scale care a fost dezvoltată în Statele Unite ale Americii și a fost utilizată în proporție de 80% pe populații din țările vestice, inclusiv cele din Europa (Van der Wal, 2015).

Această lucrare ar putea constitui și un răspuns la unele direcții sugerate pentru cercetările viitoare care vor fi realizate de către autori în țările non-vestice: valori culturale și dispoziții societale, distribuirea și interacțiunea dintre diferite tipuri de motivatori și relația cu motivația în serviciu public, spiritul serviciului public și dezvoltarea politicilor economice în instituții (Van der Wal, 2015).

Esența motivației în serviciu public nu este un aspect neapărat nou al societății noastre, de fapt aceasta există de mii de ani și faptul de a fi în serviciu public nu reprezintă altceva decât dorința de a face bine pentru ceilalți și pentru societate (Horton, 2008). Termenul de motivație în serviciu public a fost folosit pentru prima oară de Rainey (1982), iar mai târziu este definit de Perry și Wise (1990).

De atunci, din anul 1990, și până în zilele noastre, o serie de autori au studiat acest concept și au încercat să dezvolte o teorie a motivației în serviciu public. În acest capitol vă vom prezenta pe rând dezvoltarea și evoluția teoriei, efortul depus pentru susținerea teoriei prin aspecte metodologice și psihometrice, o serie de cercetări empirice care susțin teoria motivației în serviciu public, dar și aspecte potențial negative ale acestei teorii.

Astfel, dorim ca prin această lucrare să ne alăturăm celorlalți autori care au realizat studii ale relațiilor conceptului motivația în serviciu public cu diverse rezultate sau antecedente ale sale.

Dezvoltarea teoriei motivația în serviciu public

Când Perry și Wise (1990) au definit conceptul motivația în serviciu public au propus în același timp ca acele motive pentru care un individ este predispus să aleagă organizațiile sau instituțiile publice să fie împărțite în trei categorii: raționale, bazate pe normă și afective.

Motivele, sau nevoile psihologice ale individului, raționale se referă în special la participarea în procesul de formulare a politicilor publice, angajamentul față de un program public din cauza identificării personale cu acesta și îndemnul pentru interese speciale sau private. Motivele bazate pe normă se referă la orientări normative specifice: dorința de a servi interesului public, loialitatea față de datorie și față de guvern în ansamblu și echitatea socială. Nevoile afective ale motivației în serviciu public au fost relativ neglijate și pot fi cea mai puțin importantă componentă a conceptului general. Cu toate acestea, motive precum patriotismul sunt cumva fundamentate în statul emoțional al oricărui individ, sau în anumite cazuri angajamentul față de un program poate proveni dintr-o convingere reală cu privire la importanța sa socială (Perry & Wise, 1990).

În același articol în care Perry și Wise (1990) au propus și au definit acest concept aceștia fac și câteva asumptii referitoare la beneficiile pe care le vor putea avea instituțiile publice: cu cât motivația unui individ în serviciu public va fi mai mare, cu atât este mai probabil ca individul să caute să devină membru într-o instituție publică; în instituțiile publice motivația în serviciu public este legată în mod pozitiv de performanța individuală; instituțiile publice care vor atrage membrii cu un nivel ridicat al motivației în serviciu public vor avea nevoie de mai puține stimulente materiale pentru a gestiona performanța individuală.

Pentru a putea testa aceste ipoteze este nevoie de o înțelegere mai clară a implicațiilor și comportamentului legat de motivația în serviciu public. De asemenea este nevoie de dezvoltarea unei metode de măsurare a acestei variabile care ar facilita ușurința de a înțelege

mecanismul dintre motivația în serviciu public și performanța sau angajamentul (Perry & Wise, 1990).

Plecând de la aserțiunile existente în societatea americană cum că motivațiile celor care urmăresc să se angajeze în organizațiile publice ar fi diferite de cele ale altor categorii de persoane, Perry (1996) încearcă pentru prima oară o evaluare a conceptului motivația în serviciu public și de asemenea elaborează o scală pentru a măsura acest construct care este format inițial din șase dimensiuni: atracția pentru elaborarea politicilor publice, angajamentul față de interesul public, datoria civică, justiția socială, sacrificiul de sine și compasiunea.

După ce constructul a fost operaționalizat elaborând itemi măsurați pe scală Lickert pentru toate cele șase dimensiuni, analiza factorială confirmatorie a rezultatelor a condus la renunțarea a două dintre cele șase dimensiuni, astfel rămânând doar patru: atracția pentru elaborarea politicilor publice, angajamentul față de interesul public, compasiunea și sacrificiul de sine au fost confirmate ca dimensiuni ale motivației în serviciu public. În același timp analiza statistică a confirmat validitatea și fidelitatea instrumentului creat pentru a măsura motivația în serviciu public (Perry, 1996).

Cu ajutorul instrumentului psihometric creat Perry (1997) investighează relația dintre motivația în serviciu public și posibila legătură cu predictorii ai acesteia: legătura cu părinții, activitatea religioasă, identificarea profesională, ideologia politică și caracteristicile demografice. Acest studiu a analizat mai mulți predictorii ipotetici pentru motivația în serviciu public. Rezultatele au sugerat că motivația în serviciu public se dezvoltă datorită unei varietăți de experiențe, unele provenite din copilărie, unele asociate cu religia, iar unele sunt asociate cu viața profesională. Variabilele studiate aici nu sunt de ajuns pentru o explicație cuprinzătoare a varianței acestei variabile, motivația în serviciu public.

Perry (2000) plecând de la patru premise teoretice, propune o alternativă la teoriile care aveau legătură cu motivația din sectorul public până la aceea dată. Prima premisă enunțată se referă la ceea ce îi motivează pe oameni, și anume: factori raționali, factori normativi și factori afectivi. Până atunci ceea ce era luat în calcul erau doar factorii raționali, totul se reducea cumva la faptul că individul calculează

costurile și beneficiile asociate cu acțiunile alternative și apoi alege alternativa care maximizează valoarea așteptată. A doua premisă se referă la logica motivațională care postulează că o persoană va lua decizii după concepția proprie, în sensul că va acționa înspre rezultate apreciate a fi cât mai potrivite lui. A treia premisă stipulează că orice teorie a motivației ar trebui să conțină preferințele sau valorile. Ultima premisă este legată de cea anterioară și anume că preferințele se deprind în societate (Perry, 2000).

De fapt asta s-a încercat, să se dezvolte o teorie a motivației care aduce societatea în ecuație și reflectă variațiile dintre instituții în procesul motivației (Perry, 2000).

Avantajele acestei noi teorii pot fi considerate importante pentru organizațiile și instituțiile publice pentru că acestea vor putea să aleagă candidații cei mai potriviți și cei mai motivați pentru serviciu public și îi va ajuta pe managerii acestor instituții să înțeleagă mai bine cum îi pot motiva pe angajați (Perry, 2000).

Perry, Mesch și Paarlberg (2006) propunând o revizuire a paradigmei legată de performanță și motivarea angajaților trec în revistă câteva aspecte importante prin lansarea unor ipoteze pe care le susțin teoretic, printre care se numără: recompensele materiale îmbunătățesc performanța în sarcină moderat însă asta depinde de condițiile din organizație; recompensele materiale nu sunt mereu eficiente în sectorul public; stimularea pe grupuri este de obicei eficientă, însă în sectorul public nu este bine dezvoltată pentru că nu există măsurători clare ale performanței; job design este o strategie eficientă care îmbunătățește performanța; intervențiile ce țin de job design influențează rezultatele afective mai mult decât influențează rezultatele comportamentale; moderatorii și implementarea sunt influențe importante asupra eficacității strategiei de tip job design; participarea la deciziile organizației are un puternic impact pozitiv asupra reacțiilor afective ale angajaților; participarea la deciziile organizației are un impact pozitiv dar limitat asupra performanței angajaților; îmbunătățirea procesului de luare a deciziilor poate constitui un rezultat pozitiv așteptat datorită participării la luarea deciziilor în organizație; obiectivele provocatoare și clare îmbunătățesc performanța; obiectivele care sunt dificil de realizat, pot fi ineficiente atunci când sarcinile sunt complexe; relația între

obiectiv și performanță este mai puternică atunci când angajații ating obiectivele și primesc stimulente și feedback privind contribuția și atingerea obiectivelor; stabilirea obiectivelor poate fi dificil de implementat în sectorul public.

O concluzie finală importantă a acestei revizui a teoriei este că trebuie să înțelegem că intervenția pentru a schimba performanța umană va fi întotdeauna un proces incert (Perry et al., 2006).

La ceva timp după ce Perry (2000) dezvoltă o teorie a motivației în serviciu public, incluzând în aceasta latura socială, adică pe lângă motivele instrumentale adaugă și preferințele, valorile și modul cum acestea se dobândesc din societate, se dezvoltă o nouă teorie a motivației în serviciu public.

Dacă teoria motivației în serviciu public este văzută de unii autori doar din perspectiva instituțională atunci oamenii angajați în aceste instituții ar acționa după principiul: adopt acest comportament pentru că așa trebuie (Vandenabeele, 2007).

Vandenabeele (2007) explică mecanismul prin care oamenii se pot identifica cu valorile unei instituții cu ajutorul teoriei autodeterminării. Această teorie susține că oamenii au trei nevoi de bază: nevoia de competență, nevoia de autonomie și nevoia de relaționare (Deci & Ryan, 2008). Dacă aceste nevoi psihologice de bază sunt satisfăcute, în contextul teoriei motivației în serviciu public, individul poate internaliza în identitatea sa acele valori ale serviciului public care se consideră că există deja la nivelul instituției publice.

Teoria autodeterminării clarifică legătura dintre nivelul individual și nivelul instituțional în teoria motivației în serviciu public. Din această teorie se extrag și două ipoteze: prima ipoteză afirmă că dacă acele nevoi psihologice vor fi satisfăcute procesul de integrare a valorilor instituției va fi unul autonom, adică prin identificare și nu prin control, și în acest fel comportamentul va fi unul mai intens și pozitiv (conform teoriei autodeterminării) iar a doua ipoteză afirmă că acest comportament se va manifesta numai dacă instituția va permite acest comportament (conform teoriei compatibilitate persoană-organizație) (Vandenabeele, 2007).

Aceste ipoteze deschid cumva calea către direcția cercetării empirice, către ce variabile și-ar putea îndrepta atenția cercetătorii în

demersul lor de a identifica predictorii sau rezultate ale conceptului motivația în serviciu public.

Publicarea în anul 2008 a unui articol care sumarizează cercetări empirice, realizate pe populații din cinci țări diferite, a relațiilor motivației în serviciu public cu alte variabile având fiecare rezultate care sugerează că acest concept este unul demn de studiat, întăresc într-o anumită măsură teoria motivației în serviciu public. Printre variabilele care au fost incluse în relația cu motivația în serviciu public de către aceste cercetări amintim aici: compatibilitatea persoană-mediu, stimulentele financiare, satisfacția cu munca, angajamentul în organizație, relațiile cu șefii sau cu colegii, comportamentul civic în organizații (Perry & Hondeghem, 2008).

Kim și Vandenabeele (2010) publică un articol teoretic în care sugerează câteva schimbări legate de conceptul și teoria motivației în serviciu public cu scopul de a facilita și a ușura modul în care cercetătorii vor putea aborda lucrările lor conceptual, teoretic și metodologic.

Pentru ca acest construct să fie măsurat corect la nivel global se propune ca toți cei care vor să analizeze relația dintre motivația în serviciu public și alte variabile să aibă în vedere să includă în cercetările lor toate cele patru dimensiuni ale conceptului mai ales pentru a beneficia de o înțelegere cât mai corectă a legăturilor cu potențialii predictorii sau rezultate care pot apărea la nivel global indiferent de cultura populației pe care se face analiza (Kim & Vandenabeele, 2010).

Dimensiunile scalei propuse se schimbă față de cele inițiale definite de Perry (1996) și sunt numite astfel: attraction to public participation, angajamentul față de valorile publice, compasiunea și sacrificiul de sine. Deasemenea sunt redefinite motivele pentru serviciu public a căror bază este sacrificiul de sine și acoperă trei categorii: instrumentale, bazate pe valori și identificarea. Motivele instrumentale au legătură cu comportamentul, cele bazate pe valori se referă la valori și etică iar cele de identificare se referă la atitudini (Kim & Vandenabeele, 2010).

Autorii sugerează direcțiile viitoare privind cercetarea conceptului motivația în serviciu public: „Cercetarea poate fi rezumată ca referindu-se la șase teme principale: construcția și măsurarea,

incidența, antecedentele, rezultatele, sistemele organizaționale și interacțiunea cu alte tipuri de motivație” (Kim & Vandenabeele, 2010, p. 701).

Având în vedere creșterea destul de rapidă în dezvoltarea teoriei motivației în serviciu public se punctează de către Wright, Christensen și Pandey (2013, p. 213): „în comparație cu stadiul cercetării motivației în serviciu public acum 20 de ani, starea actuală de cercetare poate fi caracterizată ca fiind una mai viguroasă și cu o vibrație mai mare. Acest lucru este evident atât în ceea ce privește volumul cercetărilor legate de motivația în serviciu public, cât și în ceea ce privește interesul științific în ceea ce privește conceptul din diferite discipline și țări”.

Deși în demersul empiric făcut de cercetători diferiți, pe populații variate, pentru o mai bună înțelegere a teoriei motivației în serviciu public se folosesc instrumente psihometrice pentru măsurarea constructului cu mai multe dimensiuni sau cu o dimensiune globală rezultatele statistice ale acestor studii sunt foarte apropiate, și de regulă rezultatele obținute din analiza relațiilor motivației în serviciu public cu alte variabile arată că aceste instrumente psihometrice măsoară același concept (Wright et al., 2013).

Bakker (2015) într-o abordare teoretică propune integrarea conceptului motivația în serviciu public în modelul solicitări-resurse ale postului și consideră că atunci când intră în profesia lor funcționarii publici depind de nivelul motivației lor în serviciu public pentru modul cum gestionează solicitările și resursele avute la dispoziție.

Datorită persistenței lor aceștia pot face față solicitărilor pe care le întâmpină și astfel să prevină epuizarea. Sentimentul chemării îi ajută să își mobilizeze resursele și să fie performanți în activitatea lor, însă dacă în mod constant solicitările sunt mari și resursele sunt limitate, aceștia își pot pierde resursele psihologice ceea ce ar duce la o scădere a motivației în serviciu public. Cu o motivație în serviciu public mai redusă aceștia pot resimți solicitări mai mari și pot ajunge la epuizare, și în același timp se poate slăbi ciclul de câștig al resurselor ducând la o implicare mai redusă și la un comportament proactiv mai redus (Bakker, 2015).

Pe baza argumentelor teoretice și a studiilor din literatura existentă efectuate privind teoria motivației în serviciu public, Bakker

(2015) lansează câteva ipoteze care ar putea constitui bază pentru cercetările empirice viitoare: motivația în serviciu public moderează relația pozitivă dintre solicitări și epuizare; motivația în serviciu public moderează relația negativă dintre epuizare și performanță; motivația în serviciu public moderează relația dintre resurse și implicarea în muncă; motivația în serviciu public moderează relația pozitivă dintre implicarea în muncă și performanță; epuizarea este într-o relație negativă cu motivația în serviciu public; implicarea în muncă este într-o relație pozitivă cu motivația în serviciu public; performanța este într-o relație pozitivă cu motivația în serviciu public.

La aproape 25 de ani de la definirea conceptului motivația în serviciu public (Perry & Wise, 1990), Perry și Vandenabeele (2015, p. 692) publică un articol în care afirmă: „cercetarea care a provenit din articol a depășit cu mult așteptările”, referindu-se la articolul din 1990 (Perry & Wise, 1990) și la numeroasele studii care au pornit de la acel articol (Ritz et al., 2016).

S-au făcut pași importanți în cercetarea empirică pentru înțelegerea conceptului motivația în serviciu public dar în același timp există încă neînțelegeri și întrebări la care nu există încă răspuns. Există propuneri pentru direcțiile viitoare de cercetare în privința teoriei motivația în serviciu public. Cercetările viitoare ar trebui să se bazeze mai mult pe studii experimentale sau cvasi-experimentale pentru consolidarea teoriei motivația în serviciu public. Se cunoaște de asemenea potențialul pe care teoria autodeterminării îl are pentru o înțelegere mai bună a teoriei motivația în serviciu public. Modelul solicitări-resurse ale postului este o promisiune pentru o mai bună înțelegere a metodelor teoretice și aplicative ale motivației în serviciu public (Perry & Vandenabeele, 2015).

Construirea unui instrument psihometric global

Un moment important în încercarea de a dezvolta un concept și o teorie cât mai viabile și care ar putea avea un potențial real la scară globală este reprezentat de demersul a mai multor autori din țări diferite de a crea un instrument de măsurare a conceptului motivația în serviciu public care să poată trece de barierele culturale care stau în calea obținerii unor rezultate empirice necesare pentru o înțelegere cât mai

obiectivă și care în final să producă idei clare pentru a fi implementate în managementul și administrația publică.

Așa cum de altfel chiar autorii acestui studiu menționează: „Pentru a înțelege mai bine adevărata natură a acestor constatări din trecut și pentru a avansa abilitatea cercetătorilor de a efectua cercetări internaționale asupra motivației în serviciu public, studiul nostru reprezintă primul efort internațional global de dezvoltare și testare a unui instrument de măsurare revizuit al motivației în serviciu public cu aplicabilitate universală” (Kim et al., 2013, p. 96).

Pornind de la acest obiectiv Kim et al. (2013) fac primul efort pe scară largă pentru a dezvolta un instrument de măsurare pentru uz internațional a conceptului motivația în serviciu public. Pe lângă dezvoltarea unui instrument de măsurare cu proprietăți psihometrice mai puternice și mai precise, demersul acestora, are ca scop aspecte teoretice mai largi în ceea ce privește dezvoltarea teoriei având în vedere populațiile a căror limbă, cultură și valori diferă.

Procesul a urmărit controlul elementelor care țin de diferențe culturale și după recoltarea de date din 12 țări de la un eșantion de 2868 de participanți au evaluat dimensiunile și elementele testându-le apoi la nivel național pentru a putea stabili care sunt acele dimensiuni și elemente care au semnificație asemănătoare în cele 12 țări. Rezultatele obținute au condus la dezvoltarea a patru dimensiuni fiecare cuprinzând un număr de patru itemi. Totuși rezultatele analizei statistice au arătat că deși noile elemente au o valoare teoretică și empirică mai solidă, există posibilitatea ca dimensiunile să difere în funcție de cultură și limbă. Dimensiunile instrumentului pentru măsurarea motivației în serviciu public rezultate după acest studiu sunt: atracția pentru serviciu public, angajamentul pentru valorile publice, compasiunea și sacrificiul de sine (Kim et al., 2013).

Cercetări empirice privind conceptul motivația în serviciu public

După ce Perry (1996) creează primul instrument psihometric pentru măsurarea conceptului motivația în serviciu public, pentru a dezvolta teoria, ceilalți autori care s-au alăturat demersului lui Perry au început a testa validitatea conceptului prin cercetări empirice care au

analizat relația dintre motivația în serviciul public și alte variabile, atât ca predictor cât și ca rezultate ale acesteia.

În continuarea lucrării o să prezentăm câteva dintre studiile empirice efectuate de către diverși cercetători și rezultatele acestora în cei peste 20 de ani de când a fost creată prima scală pentru a măsura motivația în serviciu public.

Kim (2006) într-un studiu realizat pe un eșantion de funcționari publici din Korea, a analizat relația dintre angajamentul organizațional, satisfacția în muncă și motivația în serviciu public ca și predictor ai comportamentului civic în organizație. Analizele statistice ale rezultatelor obținute au arătat că dintre cei trei predictor, motivația în serviciu public a reieșit cel mai semnificativ predictor.

Vandenabeele (2008) testează predicția pe care motivația în serviciu public o poate face în legătură cu alegerea unui loc de muncă în mediul privat sau în mediul public. Rezultatele analizate statistic au sugerat că într-adevăr puterea de predicție este reală și că indivizii cu o motivație pentru serviciu public mai mare vor alege să lucreze în sectorul public, ceea ce arată că motivația în serviciu public există înainte ca oamenii să se angajeze într-o instituție sau să înceapă o profesie.

Utilizând perspective din teoriile despre compatibilitatea persoană-mediu, Steijn (2008) își propune să vadă dacă motivația în serviciu public poate prezice că persoanele compatibile cu instituțiile în care lucrează au tendința să nu își părăsească locul de muncă. Pe lângă confirmarea acestei ipoteze de către analiza statistică a datelor obținute de la un eșantion de funcționari publici olandezi, se observă și faptul că lucrătorii din mediul privat au un nivel mai scăzut al motivației în serviciu public față de cei care lucrează în sectorul public. De asemenea analizele statistice au arătat că cei care lucrează în mediul privat și au un grad crescut al motivației în serviciu public au tendința să își caute un loc de muncă în sectorul public.

Perry, Brudney, Coursey și Littlepage (2008) realizând o cercetare atât calitativă cât și cantitativă găsesc ca și rezultate ale analizelor statistice și a interviurilor luate participanților că legătura cu familia (family socialization), activitatea religioasă și experiența în voluntariat sunt antecedenti semnificativi ai motivației în serviciu

public. Însă interviurile luate participanților scot la iveală că factori precum spiritualitatea, dorința de a face bine sau evenimentele majore din viață au importanța lor în dezvoltarea motivației în serviciu public la nivel individual.

Leisink și Steijn (2009) obțin rezultate care validează conceptul motivația în serviciu public, după o analiză a predicției asupra trei variabile: performanța percepută, voința de a depune efort și angajamentul în organizație. Cercetarea acestora a mai arătat că motivația în serviciu public a avut o importanță semnificativă indiferent de segmentul de populație din sectorul public unde a fost analizată.

Încercând să răspundă la întrebarea dacă motivația în serviciu public are valoare predictivă în ceea ce privește compatibilitatea persoană-organizație sau compatibilitatea persoană-profesie, Christensen și Wright (2011) utilizând datele obținute de la un eșantion de studenți la drept, după analiza statistică observă că există diferențe între cele două relații și anume că indivizii aleg de fapt compatibilitatea persoană-profesie în detrimentul compatibilității persoană-organizație. Aceștia preferând de fapt să aleagă locuri de muncă care oferă serviciu societății decât profesii în sectorul privat ori locuri de muncă care presupune interacțiune cu clienți.

Carpenter, Doverspike și Miguel (2012) au analizat puterea de predicție a variabilei motivația în serviciu public asupra alegerii unui loc de muncă în sectorul public. Rezultatele analizelor statistice au arătat că cei cu un nivel mai ridicat al motivației în serviciu public vor alege un loc de muncă în sectorul public, puterea de predicție fiind mai mare decât aceea a factorului de personalitate agreabilitate.

Ca un răspuns la sugestiile altor autori Bellé (2013) derulează o cercetare experimentală pe un eșantion de asistente dintr-un spital din Italia. Relația testată în acest studiu a fost de predicție a variabilei motivația în serviciu public asupra variabilei performanța. Analiza statistică a datelor obținute a arătat că motivația în serviciu public este un predictor pentru performanță, și că în acest context a jucat și rol de mediator în sensul că în timpul experimentului variabila motivația în serviciu public a avut un nivel mai crescut și această creștere a mediat parțial efectele pozitive ale expunerii față de pacienți și a auto-convingerii asupra performanței.

După ce au analizat literatura existentă până la acea dată despre legătura motivației în serviciu public cu antecedentele sale de ordin cultural și au observat că această legătură nu a fost studiată și analizată în mod corespunzător, Ritz și Brewer (2013) au întreprins o cercetare având ca obiectiv testarea ipotezei cum că societatea culturală influențează nivelul variabilei motivația în serviciu public al indivizilor. Analiza statistică a rezultatelor obținute a relevat faptul că într-adevăr mediul cultural din care provin participanții are un impact semnificativ asupra nivelului motivației în serviciu public.

Având ca obiectiv al cercetării analiza relației dintre motivația în serviciu public și nivelul ierarhic al angajaților în organizație, Desmarais și Gamassou (2014) obțin date de la participanții la studiul lor care după analiza statistică aplicată sugerează că de fapt nu există diferențe semnificative al nivelului variabilei motivația în serviciu public în funcție de nivelul ierarhic al postului ocupat sau al profesiei, ci doar că există diferențe între dimensiunile motivației în serviciu public, de exemplu că cei care ocupă funcții operative au un nivel mai mare pe dimensiunile compasiune și sacrificiu de sine, în timp cei aflați pe poziții de supervizori au obținut un nivel mai mare al motivației în serviciu public la dimensiunile compasiune și angajamentul pentru valorile publice.

Schott și Pronk (2014) abordează cercetarea lor din perspectiva teoriei autodeterminării luând în calcul în relația dintre practicile de resurse umane și influența acestei variabile asupra motivației în serviciu public, și cele trei nevoi de bază psihologice: nevoia de autonomie, nevoia de relaționare și nevoia de competență. Analiza statistică aplicată datelor recoltate a avut rezultate ce pot fi interpretate în sensul că variabila practici de resurse umane influențează nivelul motivației în serviciu public, și în același timp nevoile psihologice de bază din teoria autodeterminării mediază parțial această relație.

Într-un studiu cu design experimental Bellé (2015) obține rezultate interesante în relația testată dintre stimulentele financiare și performanță. Mai exact analiza statistică a arătat că în contextul în care oamenii sunt stimulați financiar pentru a desfășura activității cu caracter pro-social motivația acestora poate să fie afectată negativ.

Esteve, Urbig, van Witteloostuijn, și Boyne (2016) testează în mod experimental relația dintre motivația în serviciu public și comportamentul pro-social. Ipoteza lor este confirmată și în plus se observă că influența motivației în serviciul public asupra comportamentului pro-social este moderată în mod pozitiv de comportamentul pro-social al altor oameni implicați în aceea activitate.

Kim (2017) utilizează cele cinci dimensiuni culturale ale lui Hofstede pentru a analiza influența factorilor culturali asupra motivației în serviciu public. Analiza statistică a datelor a sugerat că masculinitate și indulgența au o relație pozitivă cu motivația în serviciu public, individualismul este în relație negativă, iar distanța față de putere și evitarea incertitudinii nu au o influență nesemnificativă asupra motivației în serviciu public.

Shim, Park, și Eom (2017) includ în cercetarea lor variabila motivația în serviciu public cu scopul de a testa rolul acesteia ca și moderator în relația dintre solicitările de la locul de muncă, epuizarea și intenția de a părăsi organizația. După cum au indicat analizele statistice aplicate datelor colectate de la participanți, variabila motivația în serviciu public a avut un rol complex în modelul analizei statistice. A avut o relație negativă directă cu intenția de părăsire a organizației, apoi s-a observat că diminuează relația pozitivă între solicitările de la locul de muncă și epuizare și de asemenea reduce intensitatea relației dintre solicitările de la locul de muncă și intenția de a părăsi organizația.

Având ca obiectiv al cercetării testarea influenței motivației în serviciu public asupra stării de bine a angajaților, Van Loon, Vandenabeele, și Leisink (2015) raportează ca și rezultate ale studiului faptul că motivația în serviciu public poate influența starea de bine în mod pozitiv dar și în mod negativ, în funcție de impactul social potențial și în funcție de tipul de serviciu oferit de instituție cetățenilor. Astfel în organizațiile de tip people-changing motivația în serviciu public are o relație pozitivă cu burnout-ul și cu o satisfacție de muncă scăzută când impactul social potențial este crescut, angajații percep un sacrificiu de sine mare pentru societate. În schimb în organizațiile de tip people-processing impactul social potențial scăzut duce la o relație pozitivă cu burnout-ul și cu o satisfacție de muncă scăzută a motivației

în serviciu public, deoarece angajații resimt frustrare deoarece nu pot contribui la binele societății.

Mostafa, Gould-Williams, și Bottomley (2015) analizează rolul potențial de mediator al variabilei motivația în serviciu public în relația dintre practicile de resurse umane și angajamentul afectiv în organizații împreună cu comportamentul civic în organizații. Rezultatele analizei statistice a datelor sugerează că într-adevăr motivația în serviciu public mediază parțial aceste relații.

Motivația în serviciu public este analizată ca și mediator în relația dintre variabilele compatibilitatea persoană și profesie sau compatibilitatea persoană și organizație și variabila performanță. Analiza statistică a datelor a sugerat că motivația în serviciu public mediază relația dintre compatibilitatea persoană și profesie și variabila performanță, mai exact performanța individuală percepută (Van Loon, Vandenabeele, & Leisink, 2017).

Vogel și Kroll (2016) datorită nevoii de a studia bazele teoriei motivației în serviciu public, își propun ca obiectiv al cercetării să analizeze dacă trăsăturile conceptuale sunt stabile ori dacă acestea se deprind. Tipul de cercetare la care recurg este unul longitudinal în care se folosesc de datele colectate de German Socio-Economic Panel Study în decursul a 16 ani. Autorii interpretează rezultatele cercetării și afirmă că valorile de bază ale conceptului motivația în serviciu public a celor angajați în instituții publice sunt relativ stabile în timp, dar acestea tind să crească odată cu trecerea timpului și tind să scadă odată cu vechimea în organizație.

Un antecedent considerat de o importanță majoră este luat în calcul de Ugaddan și Park (2017) în cercetarea lor care testează variabila motivația în serviciu public ca mediatore în relația dintre calitatea leadership-ului politic și administrativ și o consecință psihologică importantă în activitatea de la locul de muncă, și anume implicarea în muncă. Analiza statistică a rezultatelor confirmă relația pozitivă dintre calitatea leadership-ului, motivația în serviciu public și implicarea în muncă. Motivația în serviciu public poate juca rolul de mediere în relația dintre calitatea leadership-ului perceput și implicarea în muncă.

Într-una dintre cele mai recente cercetări care testează empiric conceptul motivația în serviciu public, autorii integrează atât teoria

autodeterminării cât și teoria compabilității persoană-mediu pentru a verifica o serie de ipoteze care au inclus ca și variabile: motivația în serviciu public, angajamentul organizațional, motivația intrinsecă și leadership-ul etic. Rezultatele au sugerat că motivația intrinsecă moderează relația dintre motivația în serviciu public și angajamentul organizațional, în sensul că cei cu o motivație intrinsecă crescută aveau o relație pozitivă între motivația în serviciu public și angajamentul organizațional, în timp ce aceia cu o motivație intrinsecă scăzută aveau o relație negativă între motivația în serviciu public și angajamentul organizațional. Deasemenea s-a observat că motivația în serviciu public duce la angajament organizațional atunci când este însoțită de o motivație intrinsecă crescută și de un leadership etic (Potipiroon & Ford, 2017).

Angajamentul afectiv, normativ și de continuitate

Angajamentul organizațional este compus din trei dimensiuni distincte, și anume: angajamentul afectiv, angajamentul normativ și angajamentul de continuitate. Angajamentul afectiv este definit ca și atașamentul emoțional față de organizație, identificarea cu organizația și implicarea în organizație. Angajamentul normativ reprezintă sentimentul de obligație pe care un angajat îl percepe de a rămâne în cadrul organizației. Angajamentul de continuitate poate fi definit ca nivel perceput de costuri al angajatului în situația părăsirii organizației (Allen & Meyer, 1990).

Dacă indivizii cu o motivație în serviciu public crescută aleg o profesie în cadrul instituțiilor cu valori pentru serviciu public (Van Loon et al., 2015), iar unele dintre acestea pot fi mai atractive decât altele luând în considerare serviciul oferit, misiunea sau practicile fiecărei instituții (Christensen & Wright, 2011), și ținând cont de faptul că sunt autori care consideră motivația în serviciu public un concept instituțional (Vandenabeele, 2007) propunem în această lucrare să luăm în considerare angajamentul organizațional ca factor antecedent pentru motivația în serviciu public.

Argumentăm teoretic această propunere, care urmează a fi testată empiric în acest studiu, prin faptul că nivelul angajamentului organizațional relaționează pozitiv cu nivelul de identificare cu

organizația (Iverson & Buttigieg, 1999), iar nivelul de identificare, conform teoriei autodeterminării, presupune o internalizare a valorilor instituției (Vandenabeele, 2007).

În cazul teoriei motivației în serviciu public aceste valori instituționale sunt reprezentate de valorile publice regăsite la nivelul organizațiilor și instituțiilor publice.

Conform teoriei motivației în serviciu public valorile publice de la nivelul instituțional odată internalizate la nivel de individ duc la o creștere a motivației în serviciu public (Perry, 2000).

Astfel angajamentul organizațional reprezintă unul dintre procesele care explică trecerea valorilor publice de la nivel instituțional la nivel individual, iar asta se traduce printr-o relație pozitivă între angajamentul organizațional și motivația în serviciu public.

De aceea ne propunem să analizăm această relație dintre variabila angajamentul organizațional ca predictor pentru variabila motivația în serviciu public.

Totodată această testare a relației dintre cele două variabile poate fi considerat un răspuns la ipoteza propusă de Vandenabeele (2007): dacă acele nevoi psihologice vor fi satisfăcute procesul de integrare a valorilor instituției va fi unul autonom, adică prin identificare și nu prin control, și în acest fel comportamentul va fi unul mai intens și pozitiv (conform teoriei autodeterminării).

H1: Nivelul angajamentului organizațional este asociat pozitiv cu nivelul motivației în serviciu public.

Supervizarea abuzivă

Deoarece motivația în serviciu public după cum am amintit deja are o dimensiune afectivă considerăm pentru această cercetare că este de bun augur de a considera o relație între supervizarea abuzivă și efectul acestui comportament al șefilor asupra motivației în serviciu public a indivizilor.

Abuzul șefilor în activitatea lor se referă în general la atitudinea acestora în relațiile interpersonale, de la locul de muncă, față de

subalterni și se caracterizează prin tratamente discriminatorii, agresiune verbală, nedreptate (Mitchell & Ambrose, 2007).

Deși acest mod de a trata angajații poate avea multe consecințe negative, ca de exemplu nivel scăzut al satisfacției în muncă, un angajament scăzut, conflict de rol crescut sau chiar o tendință crescută de a părăsi organizația el nu a fost luat prea mult în calcul de cercetători (Mitchell & Ambrose, 2007).

Așa cum a fost arătat în studiile altor cercetatori că această variabilă, supervizarea abuzivă, are multiple efecte negative asupra atitudinilor angajaților precum și asupra comportamentului acestora, de exemplu comportamentul deviant la locul de muncă (Mitchell & Ambrose, 2007), considerăm că supervizarea abuzivă poate avea un efect negativ asupra motivației în serviciu public.

H2: Supervizarea abuzivă este asociată negativ cu nivelul motivației în serviciu public.

Satisfacția cu salariul

Motivația în serviciu public, deși în esență sa poate fi văzută ca o trăsătură a personalității de natură altruistă (Vandenabeele et al., 2018), poate fi influențată în varianța sa de diverși factori de natură stimulatorie. Afirmăm asta făcând o analogie între diversele relații analizate de cercetători dintre motivația în serviciu public și potențiale antecedente ale sale și concluzia la care au ajuns Cerasoli, Nicklin și Ford (2014) în studiul lor și anume aceea că factorii intrinseci se pot combina perfect cu factorii extrinseci.

Cerasoli, Nicklin și Ford (2014) au arătat că stimulentele pot influența validitatea predictivă a motivației intrinseci și că motivația intrinsecă rămâne un predictor moderat până la unul puternic al performanței, indiferent dacă există stimulente. O contribuție teoretică și empirică importantă a studiului acestora este că stimulentele și motivația intrinsecă nu sunt în mod necesar contradictorii. Stimulentele pot coexista cu motivația intrinsecă, în funcție de tipul de performanță și de stimulare.

Tipurile de rezultate ale performanței dorite ar trebui să fie luate în considerare, deoarece acestea vor conduce la un grad adecvat de

stimulare. Diferit de alte afirmații, cercetarea demonstrează că impactul comun al stimulentei și motivația intrinsecă este esențial pentru performanță (Cerasoli et al., 2014).

Așa cum afirmam la începutul lucrării pot fi luate în calcul motive extrinseci, ca de exemplu sistemul de pensii sau siguranța locului de muncă ca antecedente pentru motivația în serviciu public, și chiar dacă o astfel de situație este clarificată de Perry și Hondeghem (2008) arătându-se diferențele între motivația în serviciu public și motivația în sectorul public tocmai prin faptul că a doua are în vedere mai mult motive extrinseci, luăm în calcul în cercetarea de față un stimulent extrinsec și anume salariul pentru a vedea dacă acesta poate fi un stimulent care poate mări nivelul motivației în serviciu public, mai ales în contextul nostru național.

Menționăm aici că pentru a lua această decizie am desfășurat o serie de interviuri directe cu angajați din populația pe care am desfășurat studiul și o majoritate au declarat că salariul are importanța sa. De altfel asta susține și Heneman și Schwab (1985) că plata este un rezultat care are importanța sa pentru angajați.

În general, salariul îndeplinește mai multe funcții pentru indivizi; atitudinile lor și reacțiile lor la plată sunt esențiale în perspectiva afectivă și în privința reacțiilor comportamentale față de instituție. Acestea sunt motivele pentru care este important să avem în vedere dinamica satisfacției salariale în cercetarea legată de atitudinile și comportamentul legate de locul de muncă (Shaw, Duffy, & Jenkins, 1999).

H3: Satisfacția cu salariul este asociată pozitiv cu nivelul motivației în serviciu public.

Metodă

Participanții și procedură

Pentru a testa cele trei ipoteze ale cercetării am utilizat datele culese de la un eșantion extras din populația de funcționari publici din domeniul ordinii publice de pe raza Municipiului București. Eșantionul a fost restrâns, de 66 de participanți dintre care 3 participanți de gen feminin iar restul de 63 de gen masculin. Pentru verificarea numărului necesar de participanți am folosit softul *GPower v. 3.1*, iar analiza apriori

a arătat că un număr de 66 de participanți este suficient pentru o analiză a datelor cu ajutorul testului statistic regresie lineară multiplă.

Media de vârstă a participanților a fost de 36.8 ani (SD = 6.8 ani) și vechimea în această funcție a participanților a avut o medie de 13.3 ani (SD = 6 ani).

Criteriile de includere au fost: participanții să ocupe un post de funcționar public din domeniul ordinii publice, acel post să fie unul de teren (operativi), iar locul de executare a serviciului să fie pe raza Municipiului București.

Instrumente

Motivația în serviciu public

Motivația în serviciu public a fost investigată cu instrumentul creat de Kim et al. (2013). Instrumentul conține un număr total de 16 itemi. Exemplu de item: Sunt dispus să risc să pierd pentru a ajuta societatea. Scorare pe scară Lickert în 5 trepte unde: 1 – Total dezacord și 5 – Total de acord.

Angajamentul organizațional

Am folosit instrumentul *Angajament Afectiv, Normativ și de Continuitate*, folosit în studii din literatura științifică precum cele ale autorilor Meyer, Stanley, Herscovitch și Topolnytsky (2002) sau ale autorilor Iverson și Buttigieg (1999). Numărul total de itemi este de 24. Exemplu de item: *Percep problemele organizației ca și cum ar fi ale mele personale*. Scorare pe scară Lickert în 5 trepte unde: 1 – Total dezacord și 5 – Total de acord.

Supervizarea abuzivă

Am folosit *Scala Supervizării Abuzive* (versiunea scurtă – 5 itemi) creată în studiul autorilor Mitchell și Ambrose (2007). Exemplu de item: *Șeful meu face comentarii negative la adresa mea către alte persoane*. Scorare pe scară Likert în 5 trepte unde: 1 - Nu-mi amintesc să se fi purtat vreodată așa cu mine, 2 - Se poartă foarte rar așa cu mine, 3 - Se poartă ocazional așa cu mine, 4 - Se poartă destul de des așa cu mine, 5 - Se poartă foarte des așa cu mine.

Satisfacția cu salariul

Pentru variabila satisfacția cu salariul am folosit instrumentul *Chestionarul Satisfacției cu Salariul* (Heneman & Schwab, 1985). Numărul total de itemi este 18. Exemplu de item: *Vă rog să indicați cât de satisfăcut sunteți cu următoarele caracteristici: Nivelul meu salarial general*. Scorare pe scală Likert în 5 trepte unde: 1 = Foarte Nemulțumit și 5 = Foarte Mulțumit.

Rezultate

Datele obținute de la participanții la studiu au fost introduse în softul IBM SPSS v. 20.

Pentru a verifica distribuția normală a scorurilor atât pentru variabila dependentă cât și pentru cele trei variabile independente am verificat indicii Skewness și Kurtosis a căror valoare s-a situat pentru toate variabilele în intervalul -1 și 1, ceea ce arată o distribuție normală a valorilor celor patru variabile.

Analiza descriptivă a datelor și corelațiile între variabile sunt prezentate în Tabelul 1.

Tabel 1. Statistici descriptive și corelațiile dintre variabile

Variabila	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4
1.Motivația în serviciu public	68.48	7.14	-			
2.Angajamentul organizațional	80.58	13.15	.33*	-		
3.Supervizarea abuzivă	6.23	1.80	-.27*	-.07**	-	
4.Satisfacția cu salariul	49.33	14.98	-.31*	.24*	-.04**	-

*Notă: * $p < .05$, ** $p > .05$*

Pentru a verifica ipotezele cercetării am folosit analiza statistică regresia lineară multiplă cu ajutorul softului IBM SPSS v. 20, iar pentru a

controla variabilele vârstă și vechimea în serviciu, potențial variabile confundabile, am introdus pe lângă modelul inițial și modelul format din cele două variabile pe care am dorit să le controlăm. Având în vedere acest lucru, am utilizat și procedura statistică regresia lineară ierarhică.

După rularea analizei statistice, rezultatele ne-au arătat că nu există probleme de multicoliniaritate conform indicelui de toleranță.

Am utilizat procedura statistică regresia lineară multiplă pentru a testa relația dintre variabilele independente (angajamentul organizațional, supervizarea abuzivă, satisfacția cu salariul) și variabila dependentă (motivația în serviciu public). A rezultat o formulă de regresie semnificativă cu $F = 10.53$, $p < .001$, cu un R^2 de .33.

Pentru relația dintre angajamentul organizațional și motivația în serviciu public a rezultat $b = .22$, $p < .001$, cu un interval de încredere 95 % în intervalul .11 și .34.

Pentru relația dintre supervizarea abuzivă și motivația în serviciu public a rezultat $b = -1.00$, $p = .017$, cu un interval de încredere de 95% între -1.83 și -.18.

Pentru relația dintre satisfacția cu salariul și motivația în serviciu public a rezultat $b = -.20$, $p < .001$, cu un interval de încredere de 95% în intervalul -.30 și -.10.

Pentru a controla variabilele vârstă și vechimea în serviciu am utilizat procedura regresia lineară ierarhică, pe lângă modelul inițial am adăugat și modelul format din aceste două variabile ca predictor pentru variabila independentă.

A rezultat o formulă de regresie nesemnificativă cu $F = .28$, $p = .755$, cu un R^2 de .34. Pentru variabila vârstă $b = -.04$, $p = .818$. Pentru variabila vechime în serviciu $b = -.05$, $p = .829$.

După analizele statistice și rezultatele obținute putem afirma că acestea sugerează că ipoteza H1 a cercetării se confirmă și putem afirma că nivelul angajamentului organizațional este asociat pozitiv cu nivelul motivației în serviciu public, ipoteza H2 a cercetării se confirmă și putem afirma că supervizarea abuzivă este asociată negativ cu nivelul motivației în serviciu public, iar ipoteza H3 a cercetării nu se confirmă și putem afirma că nivelul satisfacției cu salariul nu este asociat pozitiv cu nivelul motivației în serviciu public.

De asemenea din analiza datelor reiese și faptul că variabilele vârsta și vechimea în serviciu nu au o influență semnificativă asupra variabilei motivația în serviciu public.

Discuții

Așa cum menționam la începutul acestui articol o întrebare destul de des luată în considerare atât în general cât și pentru cazul de față este: cum îi poți motiva pe angajați? Motivația în general este un aspect al omului destul de mult studiat și considerat de mulți autori un factor esențial pentru comportamentul uman în general.

Revenind la cazul nostru, conceptul principal al acestei cercetări, motivația în serviciu public, pare a fi unul destul de atractiv pentru mai mulți autori din mai multe motive așa cum puncta Vandenabeele et al. (2018).

Pentru noi unul dintre aceste motive iese cumva mai mult în evidență, și ne referim aici la latura altruistă care pare că definește motivația în serviciu public.

Chiar măsura în care un angajat este dispus să facă un sacrificiu de sine pentru a contribui la binele altora este un aspect care atrage atenția, și care, după părerea noastră merită toată atenția cercetătorilor, și nu numai, ci a societății umane în general. Asta poate să fie motivația principală pentru care am abordat această temă în lucrarea de față.

Faptul că în țările din partea de est a continentului teoria motivației în serviciu public a fost destul de puțin studiată (Van der Wal, 2015), și pe lângă acest lucru, pentru o teorie solidă este necesară o cercetare solidă, așa cum autori esențiali ca și contribuție în dezvoltarea acestei teorii afirmă (Kim & Vandenabeele, 2010), am dorit să aducem o contribuție prin a testa acest concept pe o populație a căror aspecte ce țin de cultură pot diferi față de populațiile din vest, unde există multe studii empirice efectuate (Ritz et al., 2016).

Obiectivul cercetării, investigarea unor potențiali predictorii asociați motivației în serviciu public pe o populație de funcționari publici din domeniul ordinii publice din Municipiul București, ne-a condus la obținerea unor rezultate care pot susține definiția de bază a teoriei.

Așa cum rezultatele analizei statistice au sugerat, există o legătură pozitivă între nivelul angajamentului organizațional și motivația în serviciu public. Un nivel crescut al angajamentului poate prezice o motivație mai mare, și așa cum am argumentat în cadrul teoretic, mecanismul cheie poate fi teoria auto-determinării.

Astfel angajamentul organizațional poate reprezenta unul dintre procesele care explică trecerea valorilor publice de la nivel instituțional la nivel individual.

Funcționarii publici se pot identifica cu valorile instituției prin faptul că le sunt satisfăcute cele trei nevoi de bază (autonomia, competența, relaționarea) și astfel să obțină un nivel mai crescut al motivației în serviciu public.

Că supervizarea abuzivă poate descrește nivelul motivației în serviciu public considerăm că are o legătură directă cu dimensiunea afectivă, care este una din dimensiunile principale ale teoriei motivației în serviciu public.

Cum se arată multiplele efecte negative asupra atitudinilor angajaților precum și asupra comportamentului acestora, de exemplu comportamentul deviant la locul de muncă (Mitchell & Ambrose, 2007), în literatură, supervizarea abuzivă poate avea un efect negativ și asupra motivației în serviciu public.

Ultima relație analizată, și anume asocierea între satisfacția cu salariul și motivația în serviciu public, a adus un rezultat în acest studiu pe care nu l-am preconizat. Faptul că satisfacția cu salariul este asociată negativ cu motivația în serviciu public poate releva că totuși această latură a motivației are o natură esențială altruistă ori intrinsecă.

Așa cum Cerasoli, Nicklin și Ford (2014) au arătat că stimulentele și motivația intrinsecă nu sunt în mod necesar contradictorii și că stimulentele pot coexista cu motivația intrinsecă, în funcție de tipul de performanță și de stimulare, nu considerăm că rezultatele noastre pot fi interpretate în sensul că o satisfacție mai mare cu salariul prezice o scădere a motivației în serviciu public la funcționarii publici.

Deși în studiul său cu design experimental Bellé (2015) obține rezultate după analiza statistică care au sugerat că în contextul în care oamenii sunt stimulați financiar pentru a desfășura activități cu caracter pro-social motivația acestora poate să fie afectată negativ, considerăm că

pentru motivația în serviciu public, așa cum de altfel se observă în literatură, există alte variabile care pot fi antecedente mai puternice decât satisfacția cu salariul.

De asemenea un alt rezultat provenit din controlul celor două variabile, vârsta și vechimea în serviciu public, relevă că cele două aspecte nu au nicio influență asupra gradului de motivare a funcționarilor publici în serviciu public.

Limite și direcții viitoare

Trebuie să avem în vedere în interpretarea rezultatelor noastre și faptul că există limite ale acestei cercetări. Faptul că o parte dintre participanții la studiu au completat chestionarele online constituie o limită importantă și în același timp în general datele colectate prin instrumente de tip chestionar, pot fi o limită importantă a oricărei cercetări.

Inclusiv faptul că la chestionarul cu care am măsurat nivelul motivației în serviciu public există destui itemi care pot fi supuși interpretării și răspunsului desirabil social, constituie o limită a acestui studiu.

În legătură cu satisfacția cu salariul o limită o poate constitui perioada în care am colectat datele, și anume luna februarie a acestui an, deoarece în această perioadă au avut loc modificări în sistemul de salarizare în România, iar în aceea perioadă nu se cunoșteau date concrete despre nivelul viitor al salariului la populația din care am extras eșantionul, din potrivă existau zvonuri că nivelul salariului va scădea.

Un alt punct slab al acestei lucrări poate fi modul de constituire a eșantionului și anume unul de tip de conveniență, nerespectând vreun principiu de a selecta participanții în mod aleator, plus faptul că din cei 66 doar 3 au fost de gen feminin, astfel rezultând o disproporționalitate a genurilor în eșantion. Astfel validitatea externă a rezultatelor scade considerabil, fiind improbabil de a generaliza la nivelul întregii populații aceste interpretări psihologice.

O limită importantă este și modul cum am măsurat variabilele, în privința motivației în serviciu public am măsurat conceptul general și nu pe dimensiuni, plus că autorii studiilor din literatură, și ei la rândul lor

au folosit tipuri oarecum diferite de scale pentru a măsura acest concept. De aici este greu o generalizare a rezultatelor la nivelul populațiilor.

Pentru viitor, eventualele cercetări pe populații din țara noastră ar fi de dorit să ia în calcul măsurarea fiecărei dimensiuni a motivației în serviciu public, pentru a putea surprinde relații mai subtile cu alte variabile.

De asemenea ar fi de dorit realizarea unor cercetări care să analizeze diferențele nivelului motivației în serviciu public între mediul public și mediul privat din România, ceea ce ar conduce la o mai bună înțelegere a conceptului în țara noastră și în același timp ar putea să contribuie la dezvoltarea teoriei la nivel global.

Considerăm în final că această lucrare cu tema sa principală, motivația în serviciu public, reprezintă chiar și în aceste condiții un pas în înțelegerea acestei teorii.

Am adus la cunoștință dezvoltarea acestei teorii, am făcut o trecere în revistă a celor mai importante demersuri științifice teoretice care împreună cu cercetările empirice, unele dintre ele prezentate și în această lucrare, fac efortul de a înțelege un mecanism destul de complex al omului, așa cum este motivația sub aspectul serviciului public.

Însă rezultatele obținute de noi pot fi considerate un efort în dezvoltarea teoriei motivația în serviciu public. Iar o noutate poate fi atribuită modului cum am considerat relațiile acestui concept cu variabilele testate ca și predictor. Angajamentul în organizație este de cele mai multe ori analizat ca și rezultat al motivației, însă în acest studiu el a fost studiat ca și predictor, iar rezultatele studiului sugerează că există o relație de acest tip.

Bibliografie

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

- Bakker, A. B. (2015). A job demands-resources approach to public service motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 723-732. <https://doi.org/10.1111/puar.12388>
- Behn, R. D. (1995). The big questions of public management. *Public Administration Review*, 55(4), 313-324. <https://doi.org/10.2307/977122>
- Bellé, N. (2013). Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance. *Public Administration Review*, 73(1), 143-153. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02621.x>
- Bellé, N. (2015). Performance-related pay and the crowding out of motivation in the public sector: A randomized field experiment. *Public Administration Review*, 75(2), 230-241. <https://doi.org/10.1111/puar.12313>
- 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(2), 509-523. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.004>
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980-1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- 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(4), 723-743. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq085>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(3), 182-185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Desmarais, C., & Gamassou, C. E. (2014). All motivated by public service? The links between hierarchical position and public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 80(1), 131-150. <https://doi.org/10.1177/0020852313509553>

- Esteve, M., Urbig, D., van Witteloostuijn, A., & Boyne, G. (2016). Prosocial behavior and public service motivation. *Public Administration Review*, 76(1), 177-187. <https://doi.org/10.1111/puar.12480>
- Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement*. *International Journal of Psychology*, 20(1), 129-141. <https://doi.org/10.1080/00207598508247727>
- Horton, S. (2008). *History and persistence of an idea and an ideal. Motivation in public management: The call of public service*, 17-32.
- Iverson, R. D., & Buttigieg, D. M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: can the „Right Kind“ of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, 36(3), 307-333. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00138>
- Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8), 722-740. <https://doi.org/10.1108/01437720610713521>
- Kim, S. (2017). National culture and public service motivation: investigating the relationship using Hofstede's five cultural dimensions. *International Review of Administrative Sciences*, 83(1_suppl), 23-40. <https://doi.org/10.1177/0020852315596214>
- Kim, S., & Vandenabeele, W. (2010). A strategy for building public service motivation research internationally. *Public Administration Review*, 70(5), 701-709. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02198.x>
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., ... 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(1), 79-102. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus027>
- Leisink, P., & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 35-52. <https://doi.org/10.1177/0020852308099505>

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159-1168. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1159>
- Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S., & Bottomley, P. (2015). High-performance human resource practices and employee outcomes: The mediating role of public service motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 747-757. <https://doi.org/10.1111/puar.12354>
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>
- Perry, J. L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 181-197. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024345>
- Perry, J. L. (2000). Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 10(2), 471-488.
- 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(3), 445-458.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). Building theory and empirical evidence about public service motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 3-12. <https://doi.org/10.1080/10967490801887673>
- Perry, J. L., Mesch, D., & Paarlberg, L. (2006). Motivating employees in a new governance era: The performance paradigm revisited. *Public Administration Review*, 66(4), 505-514. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00611.x>

- Perry, J. L., & Vandenabeele, W. (2015). Public service motivation research: Achievements, challenges, and future directions. *Public Administration Review*, 75(5), 692-699. <https://doi.org/10.1111/puar.12430>
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367. <https://doi.org/10.2307/976618>
- Potipiroon, W., & Ford, M. T. (2017). Does public service motivation always lead to organizational commitment? Examining the roles of intrinsic motivation and ethical leadership. *Public Personnel Management*, 46(3), 211-238. <https://doi.org/10.1177/0091026017717241>
- Rainey, H. G. (1982). Reward preferences among public and private managers: In search of the service ethic. *The American Review of Public Administration*, 16(4), 288-302. <https://doi.org/10.1177/027507408201600402>
- 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(2), 224-251. <https://doi.org/10.1080/10967494.2013.817249>
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414-426. <https://doi.org/10.1111/puar.12505>
- Schott, C., & Pronk, J. L. J. (2014). Investigating and explaining organizational antecedents of PSM. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 2(1), 28-56. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2013-0021>
- Schott, C., & Ritz, A. (2018). The dark sides of public service motivation: A multi-level theoretical framework. *Perspectives on Public Management and Governance*, 1(1), 29-42. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvx011>
- Shaw, J. D., Duffy, M. K., & Jenkins, G. D. (1999). Positive and negative affect, signal sensitivity, and pay satisfaction. *Journal of Management*, 25(2), 189-205.

- Shim, D. C., Park, H. H., & Eom, T. H. (2017). Street-level bureaucrats' turnover intention: Does public service motivation matter? *International Review of Administrative Sciences*, 83(3), 563-582. <https://doi.org/10.1177/0020852315582137>
- Steijn, B. (2008). Person-Environment Fit and Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 13-27. <https://doi.org/10.1080/10967490801887863>
- Tummers, L. G., Olsen, A. L., Jilke, S., & Grimmelikhuijsen, S. G. (2016). Introduction to the virtual issue on behavioral public administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1-3.
- Ugaddan, R. G., & Park, S. M. (2017). Quality of leadership and public service motivation: A social exchange perspective on employee engagement. *International Journal of Public Sector Management*, 30(3), 270-285. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2016-0133>
- Van der Wal, Z. (2015). "All quiet on the non-Western front?" A review of public service motivation scholarship in non-Western contexts. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 37(2), 69-86. <https://doi.org/10.1080/23276665.2015.1041223>
- Van Loon, N. M., Vandenabeele, W., & Leisink, P. (2015). On the bright and dark side of public service motivation: The relationship between PSM and employee wellbeing. *Public Money & Management*, 35(5), 349-356. <https://doi.org/10.1080/09540962.2015.1061171>
- Van Loon, N. M., Vandenabeele, W., & Leisink, P. (2017). Clarifying the relationship between public service motivation and in-role and extra-role behaviors: The relative contributions of person-job and person-organization fit. *The American Review of Public Administration*, 47(6), 699-713.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review*, 9(4), 545-556. <https://doi.org/10.1080/14719030701726697>
- Vandenabeele, W. (2008). Government calling: Public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice.

Public Administration, 1089-1105. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00728.x>

- Vandenabeele, W., Brewer, G. A., & Ritz, A. (2014). Past, present, and future of public service motivation research. *Public Administration*, 92(4), 779-789. <https://doi.org/10.1111/padm.12136>
- Vandenabeele, W., Ritz, A., & Neumann, O. (2018). Public service motivation: state of the art and conceptual cleanup. In E. Ongaro & S. Van Thiel (Ed.), *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe* (pp. 261-278). London: Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_13
- Vogel, D., & Kroll, A. (2016). The stability and change of PSM-related values across time: testing theoretical expectations against panel data. *International Public Management Journal*, 19(1), 53-77. <https://doi.org/10.1080/10967494.2015.1047544>
- Wright, B. E., Christensen, R. K., & Pandey, S. K. (2013). Measuring public service motivation: Exploring the equivalence of existing global measures. *International Public Management Journal*, 16(2), 197-223. <https://doi.org/10.1080/10967494.2013.817242>