

# Public Service Motivation – et skjult potentiale i den offentlige sektor?

Lene Holm Pedersen, CBS & KORA



## Program:

1. Begreber: Performance og PSM
2. Hvorfor skulle der være en sammenhæng?
3. Kan sammenhængen påvises empirisk?
4. Og er lykken gjort, hvis der er en sammenhæng? Og er PSM lige meget hvis der ikke er?
5. Rummer sammenhængen 'et skjult potentiale'?



*James L. Perry; Lois Recascino Wise (1990) The Motivational Bases of Public Service Administration Review, Vol. 50, No. 3. (May - Jun., 1990), pp. 367-373.*

# Performance i det offentlige

## - Der er mere end bundlinien, der tæller !

- Multiple mål: Effektivitet, produktivitet, kvalitet, lovmedholdelighed, gennemsigtighed, brugerorientering, osv
- Multiple stakeholdere: borgere, brugere, offentligt ansatte
- Multiple analyseniveauer: Individ, organisation, in-role / extra role
- Komplekst - der er mere end bundlinien der tæller!



### 3 pointer om performance:

- Pointe: Derfor vanskeligt at styre på performance udvælgelsen af en indikator kan give målforskydning – ex Hellonurses
- Pointe: Derfor vanskeligt at måle performance i den offentlige sektor – vanskeligt at få alle dimensioner af performance med.
- Pointe: Derfor kan man nå til den konklusion at alle performancemål er subjektive – men der er nogle mål der er betydeligt mere subjektive end andre!



# Public Service Motivation → performance

Dimension	Hvad forstås ved dimensionen?
Commitment to the public interest (CPI)	Pligt- og loyalitetsbaseret motivation for at levere offentlige ydelser og derved gøre noget godt for samfundet
Compassion (COM)	Følelsesmæssig baseret motivation for at gøre det godt for andre og samfundet
Attraction to public policy making (ATP)	Motivation til at forbedre de politiske beslutninger for at gøre det bedre for andre og samfundet
Self-sacrifice (SS)	Vilje til at tilsidesætte egne behov til fordel for at hjælpe andre og/eller samfundet via levering af offentlige ydelser

## Hvorfor forventes en sammenhæng mellem PSM og performance?

- Individuer med høj PSM lægger mere energi i arbejdet, og at dette medfører en bedre performance
  - hvis der er overensstemmelse mellem de ansattes PSM og deres arbejdsopgaver og omgivelser.
- Folkeskolen
- CPI, fx bidrage til børns læring som et fælles bedste
  - Compassion, fx indlevelse i elevens situation
  - ATP, fx deltagelse for at forbedre rammerne for undervisningen
  - Self-sacrifice, fx tilsidesætte egne behov for at tale med elever

# Sammenhængen mellem PSM og performance: Surveyundersøgelser



- Alle reviewede studier finder positive sammenhæng, ingen finder negative (Petrovsky and Ritz, 2010)
- Subjektive performanceindikatorer: Selv-rapporteret performance på individniveau, ratings af nærmeste leder
- Andre subjektive indikatorer – organizational citizenship behavior, performance information use, work-effort.
- Styrke: Survey-mål anvendes på tværs af organisatoriske sammenhænge
- Svaghed: Common-source bias, lav målvaliditet (hvad svarer folk på når man spørger til performance)

# Eksperimentelle studier der etablerer en kausal sammenhæng

1. Sygeplejersker konfronteres med en person der nyder godt af deres arbejde
2. Vigtigheden af arbejdet tydeliggøres gennem foredrag
3. Performance 4 mål:
  - Vedholdenhed (tid til nødhjælp)
  - Output (antal pakker med nødhjælps udstyr)
  - Produktivitet (pakker i fht tid)
  - Grundighed (fejlprocent)
4. Styrke: kausalsammenhæng
5. Svaghed: Ekstern validitet





# Problemstilling: Lærernes PSM og karakterer i Folkeskolen findes der en sammenhæng?



- Hvis der ikke er common-source bias
- Hvis vi skal bredere ud end 'italienske sygeplejesker'
- Med 'objektive performance' mål, dvs stigende grader af ekstern validering
- Forskningsdesign: 85 skoler, høj svarprocent
- Surveydata: Motivation og tilfredshed, administrative data: karakterer

# Public Service motivation

## Public Service Motivation and performance. Student fixed effects regressions.

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Self-efficacy	Year's work	Oral exams	Written exams
Teacher public service motivation	0.218*** (0.052)	0.031** (0.012)	0.042* (0.019)	0.029* (0.012)
Teacher public service motivation * shift of teachers	0.010 (0.067)	-0.005 (0.019)	-0.004 (0.026)	-0.041 (0.022)
Shift of teachers	-0.176 (0.135)	-0.026 (0.028)	0.008 (0.063)	-0.026 (0.053)
Observations (students*subjects)	39056	39056	15903	13660
Students	5679	5679	5556	5422
Classes	281	281	277	269
Teachers	747	747	554	509
Schools	85	85	85	85
Adj. $R^2$ (OLS with student dummies)	0.254	0.673	0.501	0.649
$R^2$ (within students)	0.107	0.026	0.023	0.068

Note: The full model can be seen in Table A6 in the Appendix. Robust standard errors clustered on schools in parentheses: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ . Units of analysis are individual students in a given subject taught by a given teacher.

# Intrinsisk motivation

**Table 3: Intrinsic motivation and performance. Student fixed effect regressions.**

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Self-efficacy	Year's work	Oral exams	Written exams
Teacher intrinsic motivation	0.431*** (0.054)	0.027* (0.012)	0.025 (0.015)	-0.008 (0.013)
Teacher intrinsic motivation*shift	0.030 (0.065)	0.003 (0.020)	-0.029 (0.026)	-0.010 (0.020)
Shift of teachers	-0.130 (0.139)	-0.023 (0.028)	-0.003 (0.060)	-0.032 (0.053)
Observations (students*subjects)	39056	39056	15903	13660
Adj. $R^2$ (OLS with student dummies)	0.354	0.673	0.504	0.632
$R^2$ (within students)	0.227	0.025	0.021	0.067

Note: The full model can be seen in Table A7 in the Appendix. Robust standard errors clustered on schools in parentheses: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ . Units of analysis are individual students in a given subject taught by a given teacher. See Table 2 for numbers of students, classes, teachers and schools.

# Job-satisfaction

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Self-efficacy	Year's work	Oral exams	Written exams
Teacher job satisfaction	0.286*** (0.055)	0.030* (0.014)	0.037 (0.019)	0.007 (0.013)
Teacher job satisfaction*shift	0.029 (0.082)	0.013 (0.021)	-0.031 (0.035)	-0.021 (0.022)
Shift of teachers	-0.178 (0.144)	-0.025 (0.028)	-0.010 (0.062)	-0.033 (0.052)
Observations (students*subjects)	38855	38855	15806	13644
Adj. $R^2$ (OLS with student dummies)	0.273	0.673	0.504	0.632
$R^2$ (within students)	0.128	0.026	0.022	0.066

# Der er en sammenhæng mellem PSM og performance – på subjektive mål, i eksperimentelle design, og også målt på 'objektive' mål



- De forskellige datakilder og forskningsdesign har hver deres styrker og svagheder
- Tydeligt at 'Common-source bias' er et alvorligt problem
- Der er en sammenhæng men er det en kausalsammenhæng?
- Forbehold:
  - Conscientiousness eller PSM
  - Men PSM målt før karakterer
- Konklusion: Vi nærmer os en sammenhæng!

# Hvis der er et skjult potentiale, hvordan kommer det så frem i lyset?



- Et potentiale der kan realiseres gennem rekruttering socialisering og fastholdelse af motiverede medarbejdere.
- Et potentiale der kan realiseres ved at øge overensstemmelsen mellem individets motivation og de organisatoriske mål.

## Er lykken gjort hvis der er en sammenhæng mellem PSM og performance ?

- Potentielt et styringsproblem at det fortolkes forskellige hvad der er et samfundsmæssigt hensyn
- Er det rimelige i at bruge en motivationsform som PSM instrumentelt?







