

ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЛИ ЛЮБОВЬ К ДЕНЬГАМ ОСЛАБЛЯЕТ ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕЖДУ МОТИВАЦИЕЙ СЛУЖЕНИЯ ОБЩЕСТВУ И УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬЮ РАБОТОЙ? НА ПРИМЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В КИТАЕ

Бенг-Ченг Лиу, Томас Ли-Пинг Танг*

Аннотация

В какой степени отношение к деньгам – и, в частности, любовь к деньгам – обуславливает взаимосвязь между мотивацией служения обществу и удовлетворенностью работой среди государственных служащих в Китае?

Авторы собрали данные по государственным служащим, работавшим на условиях полной занятости и по совместительству проходившим обучение для получения степени магистра по государственному и муниципальному управлению в Восточном Китае. Результаты регрессионного анализа, подтвержденные факторным анализом, свидетельствуют, что любовь к деньгам у государственного служащего влияет на взаимосвязь между мотивацией служения обществу и удовлетворенностью работой. То есть чем сильнее у людей любовь к деньгам, тем в большей степени их мотивация служения обществу связана с удовлетворенностью работой. Этот вывод подтверждает «эффект увеличения». Иначе это объясняется тем, что для заинтересованных в деньгах государственных служащих, при этом готовых работать на одном месте «за миску риса», высокий уровень удовлетворенности работой обуславливается получением большей результативности (отдачи) за меньшие потраченные усилия, по крайней мере в рамках китайской культуры. Подобные выводы выглядят нелогичными, учитывая китайскую систему ценностей, теорию справедливости, институциональную подготовку государственных служащих, внутриведомственную этику и коррупцию.

Ключевые слова: государственные служащие; служение обществу; удовлетворенность работой; мотивация; результативность.

* *Bang-Cheng Liu Shanghai Jiao* – associate professor of organizational behavior and human resource management in the Department of Public Administration, School of International and Public Affairs, Shanghai.

E-mail: liubangcheng@sjtu.edu.cn

Thomas Li-Ping Tang – professor of management in the Department of Management and Marketing, Jennings A. Jones College of Business, Middle Tennessee State University. E-mail: ttang@mtsu.edu

Перевод с английского – Елена Богдановна Уграк.

Public Administration Review, September / October 2011, vol. 71, issue 5, pp. 718–727.

С момента создания концепции «Мотивация служения обществу» (Public service motivation, PSM) и шкалы ее измерения (Perry, 1996; Perry and Wise, 1990) исследователи проявляли всевозрастающий интерес к этой переменной и другим связанным с ней переменным, используемым в исследованиях, проводимых среди служащих госсектора (Brewer, Selden and Facer, 2000; Bright, 2008; Liu, 2009; Perry and Hondeghem, 2008; Rainey, 2003). Мотивация служения обществу относится к общей альтруистической потребности служить интересам общества, государства, нации или человечества в целом. Иными словами, мотивы каждого конкретного индивида в большей степени, хотя и не всецело, являются альтруистическими и культивируются государственными учреждениями (Perry and Wise, 1990).

Несмотря на то что данная тема широко исследовалась в литературе Соединенных Штатов и стран Запада, ученые лишь недавно начали уделять внимание вопросам государственного управления в иных частях света (Kim, 2009; Taylor, 2007), в частности в Китае. Истоки осмысления государственного управления можно обнаружить в учении Конфуция (551–478 до н.э.) об управлении и развитии системы государственной службы в древности, созданном около 2500 лет назад (Holzer and Zhang, 2009). Систематических научных и эмпирических исследований в области государственного управления в Китае не существовало вплоть до середины 1980-х гг. В течение последних восьми десятилетий в Соединенных Штатах было создано более 200 магистерских программ государственного управления (MPA). В связи с активным экономическим и социальным развитием в Китае возникла необходимость в государственных служащих, способных обеспечить потребности населения в 1,3 млрд чел. (Zhu and Zhang, 2003), и за прошедшие восемь лет в стране были учреждены 100 программ MPA (Holzer and Zhang, 2009). Хотя «доля» китайских государственных служащих в общей численности населения оценивается в 0,95% (National Bureau of Statistics of China, 2008) и этот показатель меньше, чем во многих других государствах (Zhu and Zhang, 2003), абсолютное число государственных служащих (12 млн) является огромным и значимым. Проблема эффективной и результативной мотивации этого громадного войска стоит очень остро (Liu, Tang and Zhu, 2008). В данном исследовании мы используем следующие взаимозаменяемые термины: гражданские (государственные) служащие, должностные лица в государственных учреждениях и специалисты, занятые в государственном секторе.

Специалисты в государственном секторе, как правило, имеют более низкие доходы, чем в частном секторе (Gorodnichenko and Peter, 2007; Sardžoska and Tang, 2009). Низкие доходы государственных служащих могут стереотипно объясняться тем, что они ленивы (Delfgaauw and Dur 2008; Frank and Lewis 2004) и им совершенно не подходит система заработной платы, основанная на оценке эффективности деятельности (Marsden and Richardson, 1994). Другие исследователи приводят в качестве аргумента отчеты государственных служащих, свидетельствующие о том, что их трудовые затраты значительно выше, чем у их коллег, занятых в частном секторе, а следовательно, различные ценности первых в рамках внешней и внутренней мотивации могут отличаться от таковых у последних (Frank and Lewis,

2004). Поскольку значение денег (внешней ценности) является субъективным (McClelland, 1967), наблюдается нехватка практических исследований, доказывающих гипотезу о том, что отношение государственных служащих к деньгам, т.е. любовь к деньгам (Tang, 1992; Tang et al., 2006), уменьшает взаимосвязь между мотивацией служения обществу и удовлетворенностью работой. Насколько нам известно, никаких исследований этих вопросов среди китайских государственных служащих практически не проводилось. Данное исследование восполняет существующий пробел. Его результаты могут позволить сделать важные научные выводы не только в отношении китайских государственных служащих, но и в отношении государственных служащих стран других культурных традиций, а также станут определенным вкладом в развитие как теории государственного управления в целом, так и в дальнейшее исследование проблемы (Colquitt and Zapata-Phelan, 2007).

Теория и гипотезы

Мотивация

Мы предлагаем вашему вниманию краткий обзор некоторых мотивационных теорий, исследующих деньги и удовлетворенность трудом. По мнению Адама Смита ([1776] 1937), деньги являются средством торговли и мерой стоимости и обладают глубоким социальным смыслом.

В литературе, посвященной исследованиям мотивации, например теория ожиданий Врума (Vroom) (1964) и теория постановки цели Лока (Locke, 1968), отождествляется процесс достижения целей с получаемым за него вознаграждением, в том числе в денежной форме. Деньги сами по себе не приводят к удовлетворенности. Значение полученного вознаграждения не является абсолютным, оно соотносится с другими формами поощрения (Greenberg and OrNSTein, 1983). Теория справедливости Адамса (Adams, 1964) подчеркивает, что, для того чтобы испытывать более высокий уровень удовлетворенности от вознаграждения за свой труд, большинству людей требуется достичь более высокого уровня соотношения результатов/затрат, чем прочим. Модель несоответствия Лоулера (Lawler, 1971) исследует различие между ожиданиями индивида и реальностью. Заработная плата является лишь фактором, влияющим на поведение, но не на внутреннюю мотивацию (Herzberg [1968], 1987). Сделано будет то, за что заплатят.

Чрезмерный акцент на деньги или материализм имеет множество негативных последствий (Kasser, 2002). Деньги лучше всего считать одновременно инструментом и наркотиком (Lea and Webley, 2006). Людям они нужны, поскольку они выступают в качестве инструмента для удовлетворения биологических и психологических потребностей (Maslow, 1954). Выражаясь метафорически, практическая ценность денег сравнима с полезностью вызывающих зависимость наркотиков. Чтобы поддерживать тот же уровень «кайфа» (полезности), наркоманам требуются наркотики во все больших дозах. Менеджеры, отвечающие за реализацию политики компании в части оплаты труда, используют деньги, чтобы привлекать, удерживать, мотивировать сотрудников и достигать целей организации (Chiu, Luk and Tang,

2001; Milkovich and Newman, 2008). Теория самодетерминации предполагает, что выполнение задачи в ожидании награды, под надзором или в течение ограниченного срока, приводит к снижению внутренней мотивации (Deci, Deci, Koestner and Ryan, 1999). «Привнесение в работу элементов игры» повышает внутреннюю мотивацию людей, которые действительно ценят свою работу (т.е. обладающих высокой трудовой этикой), поскольку они занимаются делом, которое любят (Tang and Baumeister, 1984). Удачное совпадение личных ценностей и характера исполняемой задачи приводит к тому, что работа становится любимой; эти же принципы могут быть применимы к мотивации служения обществу (Perry and Wise, 1990) и к специалистам в государственном секторе. Далее мы рассмотрим мотивацию служения обществу.

Мотивация служения обществу и удовлетворенность работой

Мотивация служения обществу. Понимание мотивации служения обществу исходит из убеждения, что мотивация государственных служащих отличается от мотивации их коллег, занятых в частном секторе (Perry and Wise, 1990). Мотивация служения обществу определяется как: predisposition человека откликаться на мотивы, которые культивируются преимущественно или исключительно в общественных институтах; общая альтруистическая потребность служить интересам сообщества людей, государства, нации или человечества в целом; или же мотивационная сила, которая побуждает индивидов исполнять значимые для государства, общества или социума работы. Также она определяется как «убеждения, ценности и отношения, которые выходят за рамки личных интересов и интересов организации, относятся к сфере интересов более крупного политического образования и побуждают действовать по возможности и соответствующим образом» (Vandenabeele 2007, 547).

Исследования показывают, что мотивация служения обществу связана с такими характеристиками отношения к труду, как удовлетворенность работой (Bright, 2008; Liu, 2009; Liu, Tang and Zhu, 2008; Taylor, 2007; Wright and Pandey, 2008), стремление ее сохранить (Steijn, 2008), лояльность к организации, гражданское межличностное поведение (Pandey, Wright and Moynihan, 2008), производительность труда (Frank and Lewis, 2004; Leisink and Steijn, 2009) и эффективность работы организации (Ritz 2009). Государственные служащие с более высоким уровнем мотивации служения обществу в большей степени удовлетворены своей работой, более преданы своей организации и обладают более высокой производительностью труда, чем те, у кого такая мотивация отсутствует. В данном исследовании мы уделим особое внимание аспекту удовлетворенности работой.

Удовлетворенность работой. Удовлетворенность работой является приятным или положительным эмоциональным состоянием, возникающим в результате аттестации или оценки работы либо трудового опыта, и является одной из наиболее интенсивно изучаемых переменных в литературе (Rainey, 2003). Стремление исследователей понять и объяснить удовлетворенность работой было вызвано как практическими соображениями, так и гуманитарными интересами. Сотрудники, удовлетворенные работой, как прави-

ло, демонстрируют альтруистический тип поведения, который превосходит предъявляемые к ним формальные требования, например гражданское организационное поведение (Smith, Organ and Near, 1983). Недовольные сотрудники демонстрируют высокую склонность к контрпродуктивному поведению (Cohen-Charash and Spector, 2001; Tang and Chiu, 2003). Удовлетворенность работой является результатом корреляции между ценностями индивида и различными аспектами, связанными с местом работы. По сравнению со специалистами в частном секторе, занятые в государственном секторе в большей степени мотивируются желанием служить обществу (Frederickson and Hart, 1985; Houston, 2005; Perry, 1996; Rainey, 2003) и в меньшей степени обеспокоены внешними формами вознаграждения за свой труд, за рядом существенных исключений (Gabris and Simo, 1995).

Модель взаимного соответствия индивидуума и среды (Edwards, 1994) или модель взаимного соответствия индивидуума и организации (Jansen and Kristof-Brown, 2006) предполагает, что чем больше условия индивидуума соответствуют его потребностям, ценностям или личностным особенностям, тем выше степень его удовлетворенности работой (Resick, Baltes and Shantz, 2007). С течением времени организации (включая те, которые относятся к государственному сектору) начинают восприниматься своими сотрудниками как естественное следствие цикла «привлечение–отбор–сокращение» (ASA) (Schneider, Goldstein and Smith, 1995). Поскольку государственная служба предоставляет широкие возможности для служения общественным интересам, служащие с высокой мотивацией служения обществу, по всей вероятности, испытывают значительную удовлетворенность работой благодаря соответствию личностных ценностей и интересов характеру работы (Liu, Tang and Zhu, 2008; Tang and Baumeister, 1984). Само собой разумеется, что государственные служащие с высокой мотивацией служения обществу обладают высокой удовлетворенностью работой. Мы проанализировали гипотезу № 1 следующим образом:

H₁: Существует позитивная связь между мотивацией служения обществу госслужащего и удовлетворенностью работой.

Отношение к деньгам и любовь к деньгам

Специалисты государственного сектора с высокой мотивацией служения обществу предположительно обладают высокой удовлетворенностью работой. Мы предполагаем, что такого рода отношение формируется отношением к деньгам. Отношение людей (общества) к деньгам можно представить как «систему координат», с помощью которой они оценивают свою повседневную жизнь (Tang, 1992). Психологическое значение денег или финансовая заинтересованность (материальная мотивация) оказывает сильное влияние на отношения людей и их поведение. Люди тратят значительную часть своей жизни на то, чтобы заработать деньги. Мы предполагаем, что они оценивают свою работу через призму отношения, завязанного на деньгах. Представления служащих о значении денег не следует игнорировать (Rynes and Gerhart, 2000). Далее рассмотрим варианты отношения к деньгам.

Среди большинства концепций и систем измерения в области отношения к деньгам (Lim and Teo, 1997; Mitchell and Mickel, 1999; Yamauchi and Templer, 1982) мы выбрали концепцию Танга (Tang, 1992), в которой рассматриваются эмоциональный, поведенческий и познавательный компоненты. Танг и его последователи развили систему измерения отношения к деньгам, добавив к параметру «любовь к деньгам» (Love of Money Scale – LOM) «денежную этику» (Money Ethic Scale). Концепция любви к деньгам определяется как отношение человека к деньгам, стремление к деньгам (не нужда, жадность или материализм) и многоаспектная вариабельность индивидуальных различий, которые выражают суть психологического значения денег как инструмента и как наркотика (Easterlin, 2001).

В последние два десятилетия систематически используются методы измерения отношения к деньгам с применением шкал «денежной этики» и «любви к деньгам» (Mickel and Barron, 2008). Они применяются в эмпирических исследованиях более чем в 33 странах мира (например: Du and Tang, 2005; Gbadamosi and Joubert, 2005; Tang et al., 2006; Wong, 2008). Эти исследования были опубликованы и цитировались на китайском, английском, французском, итальянском, испанском, румынском, русском и других языках в значимых обзорах (Kish-Gephart, Harrison and Treviño, 2010; Lea and Webley, 2006; Mitchell and Mickel, 1999; Zhang, 2009), а также во множестве книг (Furnham and Argyle, 1998; McShane and Von Glinow, 2008; Milkovich and Newman, 2008; Rynes and Gerhart, 2000).

В настоящем исследовании мы сосредоточимся на таких факторах, как «богатство», «мотиватор» и «важность». Эмоциональный компонент (богатство) состоит и в позитивном, и в негативном отношении к деньгам. Те, кто хочет стать богатыми, испытывают негативные, вредные желания, сомневаются в необходимости потребительской активности и могут впасть в искуc (Ariely, 2008), поскольку «любовь к деньгам есть корень всех зол» (1 Timothy 6:10; Tang and Chiu, 2003).

Поведенческий компонент (фактор мотивации) – это то, как человек стремится действовать по отношению к кому-либо или чему-либо. Когнитивный компонент (важность) – это убеждение в том, что деньги важны. Удовлетворенность же оплатой, когда доход повышает важность любви к деньгам, а сама любовь к деньгам выступает определенным эталоном, зависит не только от объективного уровня дохода, но и от результата сравнения различной оплаты труда за равный труд или различного объема труда за равную оплату в соответствии с социальными стандартами в рамках определенной национальной культуры (Tang 2007; Tang, Luna-Arocas, and Sutarso, 2005).

Любовь к деньгам как мотиватор

Исследования показывают, что любовь к деньгам ослабляет взаимосвязь между доходом и удовлетворением от оплаты: у индивидуумов, испытывающих высокую любовь к деньгам, высокий доход прямо пропорционально связан с удовлетворенностью от оплаты, в отличие от служащих с низкой любовью к деньгам. Первые также получают в значительной сте-

пени большее самоощущение дохода, чем последние. Например, в Соединенных Штатах психически здоровые сотрудники с установками высокой любви к деньгам чаще добровольно меняют работу после 18 месяцев, чем те, у которых таких установок нет, вне зависимости от их внутренней степени удовлетворенности работой (Tang, Kim and Tang, 2000). Первые опять же имеют более высокие доходы, чем последние, поскольку индивидуумы с высокой любовью к деньгам меняют работу с целью повысить уровень оплаты или финансовых вознаграждений. Убеждение, что время – деньги, приводит к тому, что люди реже увольняются по своему желанию и меньше тратят времени и денег (DeVoe and Pfeffer, 2007). Люди, испытывающие естественную внутреннюю потребность оказывать помощь другим, делают это (Добрый Самаритянин), а те, кто испытывают высокую любовь к деньгам, предлагают свою помощь вместе с пакетом приложенных условий (внешняя мотивация) (Tang et al., 2008). Любовь к деньгам связана с коррупцией и аморальным (неэтичным) поведением (Tang and Chen, 2008).

Связь между внутренней и внешней мотивацией может быть положительной, негативной или нейтральной/отсутствие связи (Frey and Jegen, 2001; Staw, 1976). Следуя теории самодетерминации, положительный отзыв, зарплата, неожиданное поощрение, профессиональное соответствие и личностное развитие не влияют негативно на внутреннюю мотивацию, однако на ней сказывается оплата по результатам работы (Deci, Koestner and Ryan, 1999). Эффект привлечения появляется, когда внешнее вознаграждение поощряет внутреннюю мотивацию, тогда как эффект вытеснения предполагает, что внешнее стимулирование подрывает внутреннюю мотивацию (Frey and Jegen, 2001). Эффект вытеснения является одной из самых важных аномалий в экономике: рост экономического стимулирования понижает, а не увеличивает удовлетворенность.

Мотивация служения обществу является выражением (термином, формулой) просоциальной и других ориентированных на человека (гуманистических) мотиваций и ценностей (Perry and Hondeghem, 2008).

Денежное стимулирование снижает ценность общественно полезных действий, а следовательно, уменьшает общую полезность такого поведения (Vénaou and Tirole, 2006). Поскольку мотивация служения обществу ассоциируется с внутренней мотивацией, а любовь к деньгам относится к мотивации внешней, большинство исследователей утверждают, что эффект вытеснения здесь существует (Frey and Jegen, 2001). В государственном секторе из-за жестких бюджетных ограничений (строго бюрократического контроля) денежное стимулирование ограничено.

Государственные служащие не рассчитывают на высокую зарплату. В результате использования метода «привлечения–отбора–отсева» (ASA process) (Schneider, Goldstein and Smith, 1995) государственные служащие могут обладать более низкой любовью к деньгам по сравнению с коллегами из частного сектора. В Китае государственные служащие, работающие всю жизнь на одной работе «за миску риса», при этом реализуют свои ожидания. Несмотря на невысокую оплату труда (низкий уровень внешнего вознаграждения), работа привлекательна своей стабильностью, однообразием

и не слишком большой обременительностью (низкий уровень внутренней мотивации). Такой эффект недостаточного обоснования (когда обе мотивации – внутренняя и внешняя – низкие) ведет к тому, что люди меняют само восприятие и начинают утверждать, что та работа, которую они выполняют, ценна для них присущей ей значимостью (Staw, 1976).

Делфгаув и Дур (Delfgaauw and Dur, 2008) предположили, что, когда работу государственного служащего невозможно проверить, она может оказаться слишком привлекательной для нерадивых сотрудников и тогда они могут начать вытеснять из государственного сектора служащих, преданных делу. Исследователи провели опрос среди служащих, попросив их высказать реакцию на утверждение: «Я временами ощущаю себя ленивым человеком». Результаты данного опроса показали, что процент ленивых работников, пришедших из государственного сектора в частный, ниже, чем среди работников, которые пришли из частного сектора в государственный. Ленивых работников в государственном секторе может привлекать относительно невысокая трудовая нагрузка, невозможность проверить прикладываемые ими усилия, а также отсутствие стимуляции труда (Delfgaauw and Dur, 2008, 174). Этим объясняется их выбор данной деятельности.

Мы не утверждаем, что все государственные служащие ленивы; скорее, их любовь к деньгам изменяет ситуацию. Предлагаем здесь ознакомиться с нашим объяснением. В государственном секторе большинство людей одного уровня получают практически одинаковый доход. Из-за строго бюрократического контроля невозможно его изменить или повысить. Служащие, готовые работать «за миску риса», менее заинтересованы в смене работы с целью повышения оплаты. По неподтвержденным сведениям, некоторые организации в государственном секторе даже учреждают программы с надбавкой за эффективность работы, чтобы обеспечить высокую результативность и эффективность. Однако китайские руководители обычно не выплачивают надбавку за эффективность лучшим исполнителям. Для того чтобы поддерживать одинаковую (но не равноправную) ментальность (Milkovich and Newman, 2008; Tang, 1996), небольшие группы работников поочередно получают надбавку за эффективность работы, что нивелирует разницу в выплатах и улучшает моральную атмосферу в коллективе. Вследствие этого, если судить по литературе, надбавки в Китае если и играют, то крайне незначительную роль в стимулировании государственных служащих (Marsden and Richardson, 1994).

Мы утверждаем, что лица с высокой степенью заинтересованности в деньгах ожидают получить высокий КПД (оплата/удовольствие от работы). Исходя из теории справедливости (Adams, 1964), все, что необходимо сделать при таком положении людям с одинаковым доходом и испытывающим потребность в удовлетворении от работы, это лишь уменьшить свой вклад (усилия, находящиеся в сфере их компетенции). При одинаковой продолжительности рабочего дня (8 час.), если они будут работать медленнее, то выполнят меньшее число задач, что приведет к более высокому КПД. Государственные служащие, наиболее заинтересованные в деньгах, в большей степени склонны работать медленнее и выполнять работу с меньшей нагрузкой, чтобы максимально по-

высить кпд. Все это приводит к широко распространенному мнению о том, что государственные служащие ленивы (Delfgaauw and Dur, 2008) или мало работают (Frank and Lewis, 2004). Таким образом, государственные служащие, отличающиеся большой любовью к деньгам, в высшей степени удовлетворены оплатой труда и находят свою работу крайне привлекательной. Большая заработная плата приводит к высокой удовлетворенности оплатой только лиц с повышенным интересом к деньгам, но не тех работников, у кого он невелик. Мы предполагаем, что госслужащие с высоким уровнем мотивации служения обществу получают больше удовлетворения от работы (гипотеза 1). В целом мы предполагаем, что взаимосвязь между мотивацией служения обществу и удовлетворенностью работой будет сильнее для индивидуумов с высоким уровнем любви к деньгам (эффект привлечения), нежели для тех, у кого он отсутствует.

H₂: Связь между мотивацией государственных служащих и их удовлетворенностью от работы опосредована их любовью к деньгам: чем любовь к деньгам больше, тем данная связь сильнее, и наоборот.

Метод

Пример

Мы собрали данные по 172 государственным служащим, работавшим на условиях полной занятости и по совместительству проходившим обучение для получения степени магистра по государственному и муниципальному управлению в Восточном Китае. Среди них были чиновники, техники, административный персонал социальных служб, полицейских участков и пожарных частей. Средний возраст опрошенных составлял 32,28 года, 48,7% опрошенных – мужчины, средний срок работы в организации – 6,05 года (табл. 1). Анкеты заполнялись анонимно, классифицировались (было возвращено 100% анкет), позже участники анкетирования были опрошены. Анкеты с неполной информацией были изъяты, и таким образом мы получили информацию от 167 опрошенных.

Критерии

Мы собрали демографические данные (пол, возраст, стаж работы в организации) и при этом использовали шестибалльную шкалу, в соответствии с которой ответы распределялись от «категорически не согласен» (1) до «согласен полностью» (6) (Hui, Lee and Rousseau, 2004), чтобы тенденция выбирать нейтральные ответы у китайских респондентов проявлялась как можно в меньшей степени. Мы применили процедуру прямого и обратного преобразования для уточнения результатов оценки. Основываясь на выводах Лиу (Liu, 2009) и Лиу, Танг и Чжу (Liu, Tang and Zhu, 2008), мы отобрали 12 из содержащей 24 вопроса Шкалы измерений уровня мотивации служения обществу – PSM (Public service motivations) Перри (Perry, 1996), которая разделена на три подуровня: склонность к участию в принятии политических решений, следование интересам общества и самопожертвование (см. примечание). Альфа Кронбаха в настоящем исследовании равняется

0,71, 0,62 и 0,76 соответственно. Мы использовали девятибалльную шкалу «любви к деньгам» – LOM (love of money), валидированную на стыке культур и в контексте Китая (Du and Tang, 2005; Tang et al., 2006). В данном исследовании шкала LOM показала надежные результаты: фактор богатства ($\alpha = 0,74$), мотиватор (0,79) и важность (0,84). Мы выбрали шкалу удовлетворенности работой – JS (Job Satisfaction) Боно и Джаджа (Bono and Judge, 2003), которая была переработана Лиу, Тангом и Чжу (Liu, Tang and Zhu, 2008) в контексте Китая. Альфа Кронбаха составила 0,81.

Поскольку независимые данные были собраны из одного источника одновременно, применение общего метода вычисления дисперсии представлялось проблематичным (Podsakoff et al., 2003). Мы провели однофакторный тест Хармана, исследуя неротированное факторное решение для всех интересующих нас переменных (12 пунктов PSM, 9 пунктов LOM и 3 пункта JS) в исследовательском факторном анализе. Объем объясненной дисперсии по семи факторам был 18,90%, 16,54, 8,00, 6,90, 6,30, 5,46 и 4,46% соответственно. Ни один фактор не объясняет ковариации имеющихся данных. Обычный метод вычисления дисперсии не подходил. Мы использовали LISREL и проверили, были ли респонденты в состоянии понять различия между тремя направлениями PSM. Полученные данные по каждому из этих трех направлений были усреднены и использованы в качестве трех индикаторов для скрытого компонента PSM. Исследования продемонстрировали ослабление корреляций среди направлений PSM (Liu, Tang and Zhu, 2008; Pandey, Wright and Moynihan, 2008; Perry, 1996). Числовые данные по каждому из трех направлений LOM были усреднены и использованы в качестве трех индикаторов для скрытого компонента LOM.

Таблица 1

Средства (С), стандартные отклонения (СО) и корреляции основных переменных

Переменные	С	СО	1	2	3	4	5	6
1. Пол	0,49	0,50						
2. Возраст	32,28	9,14	0,22**					
3. Стаж	6,05	4,01	0,10	0,31**				
4. LOM	4,33	0,63	0,16	-0,03	0,09	(0,84)		
5. PSM	4,13	0,56	0,05	-0,08	0,12	0,01	(0,78)	
6. Удовлетворенность работой	3,78	0,97	0,04	-0,00	0,18*	0,17*	0,37**	(0,81)

Примечания: N = 167; пол: женский = 0, мужской = 1, отображает процентное соотношение мужчин; LOM – любовь к деньгам; PSM – мотивация служения обществу; цифры в скобках – это числа альфа Кронбаха.

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Таблица 2

Сравнение моделей измерения

Модель	χ^2	df	RMSEA	CFI	TLI	Модель	$\Delta\chi^2 / \Delta df$	ΔCFI
1. Нулевая модель.	471,19	36						
2. Базисная модель: трехфакторная модель	38,21	23	0,06	0,96	0,95			
3. Однофакторная модель (комбинация PSM, LOM, JS)	155,41	26	0,17	0,73	0,59	3 vs. 2	117,20/3**	0,23
4. Двухфакторная модель (комбинация PSM и LOM)	145,46	25	0,17	0,76	0,60	4 vs. 2	107,25/2**	0,20
5. Двухфакторная модель (комбинация PSM и JS)	62,47	25	0,09	0,92	0,88	5 vs. 2	24,26/2**	0,04
6. Двухфакторная модель (комбинация LOM и JS)	129,95	25	0,16	0,78	0,65	6 vs. 2	91,74/2**	0,18

Примечания: PSM – мотивация служения обществу; LOM – любовь к деньгам; JS – удовлетворенность работой.

**p < 0,01.

Таблица 3

Результаты регрессивного анализа

	Зависимая переменная (удовлетворенность работой)				
	R ²	ΔR^2	ΔF	df	p
Подконтрольные переменные (пол, возраст и стаж)	0,03	0,03	1,48	133	0,22
Независимые переменные (PSM, LOM)	0,17	0,14	11,02	131	0,00**
Эффект взаимодействия (PSM * LOM)	0,21	0,04	5,85	130	0,02*

Примечания: N = 167; пол: женский = 0, мужской = 1; LOM – любовь к деньгам; PSM – мотивация служения обществу.

*p < 0,05; **p < 0,01.

Результаты

Результаты конфирматорного факторного анализа (КФА) (confirmatory factor analysis (CFA)) продемонстрировали, что 12-пунктная, трехфакторная модель измерения PSM ($\chi^2 = 92,06$, $df = 51$, CFI = 0,93, RMSEA = 0,070) оказалась лучше обоих вариантов как в нулевой модели ($\chi^2 = 749,03$, $df = 66$), так и в однофакторной модели ($\chi^2 = 301,14$, $df = 54$, CFI = 0,70, RMSEA = 0,17). Результаты КФА для трехфакторной модели LOM ($\chi^2 = 32,50$,

$df = 24$, $CFI = 0,99$, $RMSEA = 0,046$) оказались лучше, чем для однофакторной модели ($c^2 = 238,73$, $df = 27$, $CFI = 0,77$, $RMSEA = 0,22$) и нулевой модели ($c^2 = 955,97$, $df = 36$). В настоящем исследовании для выявления различий по трем основным переменным – PSM, LOM и JS – мы провели измерения уровней КФА в PSM и LOM. Мы рассмотрели три показателя как индикаторы шкал для PSM и LOM и три пункта как индикаторы для JS. Подошла базовая трехфакторная модель.

Источник данных ($c^2 = 38,21$, $df = 23$, $CFI = 0,96$, $TLI = 0,95$, $RM - SEA = 0,063$). Мы протестировали четыре альтернативные модели: в модели 3 был один фактор с тремя переменными, соединенными в одну (табл. 2). Было три двухфакторных модели: модель 4 с комбинированными PSM и LOM; модель 5 с комбинированными PSM и JS и модель 6 с комбинированными LOM и JS. Результаты подтвердили предполагаемую трехфакторную модель и предоставили данные, определяющие различность PSM, LOM и JS.

Удовлетворение работой несомненно коррелирует с мотивацией служения обществу ($r = 0,37$, $p < 0,01$) и любовью к деньгам ($r = 0,17$, $p < 0,05$) (табл. 1), подтверждая гипотезу 1, а также со стажем работы в организации.

Рисунок

Интеракционный эффект между PSM и LOM по удовлетворенности работой

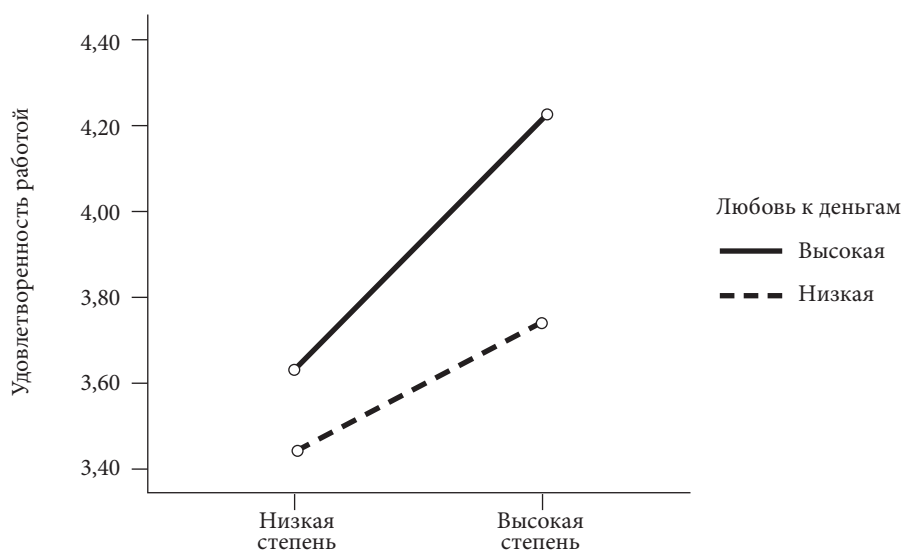


Таблица 3 показывает результаты усредненного регрессивного анализа. Показатели демографических переменных (пол, возраст и срок пребывания в организации) были добавлены на первом этапе в качестве средства управления. Интеракционный эффект между LOM и PSM оказался значительным ($\Delta R^2 = 0,04$, $\Delta F (130) = 5,85$, $p = 0,02$). Мы выделили группы с высокой и низкой степенью любви к деньгам – LOM (одно среднее квадратичное отклонение выше либо ниже нормы) и вычислили по одному регрессивному

уравнению для каждого. После обработки полученных баллов PSM и LOM регрессивные уравнения стали выглядеть для групп с высокой ($M = 4,96$) степенью LOM: $Y = 0,73 + 1,30 * PSM$; для групп с низкой ($M = 3,69$) степенью LOM: $Y = 0,55 + 1,03 * PSM$. Разница в наклоне между группами с высокой и низкой LOM оказалось значительной (Δ наклон = $0,27, p < 0,01$) (см. рисунок, подтверждающий гипотезу 2).

Рассмотрение полученных результатов

В данном исследовании государственные служащие с высоким уровнем мотивации служения обществу достигают значительно более высокого уровня удовлетворенности работой. Вовлечение в процесс формирования политики, верность общественным интересам и самопожертвование являются основополагающими ценностями мотивации служения обществу (Perry and Hondeghem, 2009). С точки зрения соответствия личности и среды, или личности и организации, государственные служащие с высокой степенью мотивации служения обществу должны быть больше удовлетворены своей работой, поскольку их ценностные ориентации соответствуют содержанию деятельности государственного сектора (Bright 2008; Steijn 2008).

Заработная плата госслужащих ниже, чем у работников частного сектора (Gorodnichenko and Peter, 2007; Sardžoska and Tang, 2009). Из-за того что индивидуумы с высоким уровнем любви к деньгам обладают низким уровнем удовлетворенности оплатой (Tang and Chiu, 2003; Tang, Luna-Arocas and Sutarso, 2005) и жизни в целом (Tang, 2007) и часто увольняются по собственному желанию (Tang, Kim, and Tang 2000), бытует мнение, что государственные служащие с низкими доходами и высоким уровнем любви к деньгам будут отличаться низким уровнем удовлетворенности работой – «эффект вытеснения» (Frey and Jegen, 2001). Данное исследование предлагает интересный эффект взаимодействия, могущий показаться *парадоксальным* большинству ученых, поскольку исходит из предположения, что у государственных служащих с *высокой степенью любви к деньгам* взаимосвязь между мотивацией к государственной службе и удовлетворением от работы более сильная, чем у тех, у кого такой любви нет, что подтверждает эффект привлечения. Итак, подведем итоги и суммируем наши парадоксальные результаты, теоретические, эмпирические и практические выводы, рассматривая их по трем аспектам: (1) ценности, (2) равенство и справедливость, (3) нравственность.

Ценности. Во-первых, высокая степень совпадения между личностными ценностями (высокий уровень мотивации служения обществу) и характером задач (предоставление услуг) приводит к высокому уровню внутренней мотивации (Tang and Baumeister, 1984).

Во-вторых, если верить теории самодетерминации (Deci, Koestner and Ryan, 1999), работа в государственном секторе позволяет государственным служащим контролировать принятие политических решений, проявлять приверженность общественным интересам, вступать в контакт с населением, получать благодарности и иную положительную реакцию,

приобретать новые навыки, повышать компетенцию и демонстрировать самопожертвование, что усиливает внутреннюю мотивацию (Perry and Wise, 1990). Дополнительные стимулирующие надбавки могут усилить внутреннюю мотивацию и заставить работника повысить эффективность труда (Frey and Jegen, 2001).

В-третьих, в соответствии с теорией обмена (Zhang 2009) чувство самоуважения (достижение высокого статуса, должности и признание за слуг) может возместить низкую оплату труда (Greenberg and Ornstein, 1983; Shamir, House and Arthur, 1993).

В-четвертых, люди проявляют более высокий уровень мотивации, когда полученные деньги собираются потратить не на себя, а на других (Dunn, Aknin, and Norton 2008).

В-пятых, Грузе и др. (Grouzet et al., 2005) свели 11 целей, общих для 15 культур, в циклическую структуру с присущими ей двумя аспектами: (1) внутренним и внешним; (2) духовным самосознанием и материальной реальностью. Верхнюю позицию на шкале ценностей занимает духовное самосознание, являясь наивысшей целью, тогда как гедонизм (финансовый успех и физическое здоровье/безопасность) находится на низшей отметке. Духовность и деньги всегда противопоставляются друг другу, подтверждая мнение о том, что «нельзя одновременно служить Богу и деньгам» (Matthew, 6: 24; Tang, 2010).

В-шестых, у государственных служащих ощущения удовлетворения и счастья могут возникать из различных источников. Деньги это еще не все, и они далеко не так важны, как иные, неосязаемые источники удовлетворения. Оказание услуг обществу может отвечать внутренним духовным потребностям и целям определения своего места в жизни госслужащих, особенно в китайском обществе. Мы исследовали границы и состав мотивации служения обществу в современном государстве (Китай), в котором древняя конфуцианская идеология управления и гражданской службы была разработана еще 2500 лет назад (Holzer and Zhang 2009), что предоставляет значительный эмпирический вклад.

Равноправие. Внутреннее равноправие, конкурентоспособность на внешнем рынке, индивидуальные вклады и политика «справедливой зарплаты» приводят к формированию удовлетворенности оплатой (Milkovich and Newman, 2008). Большинство людей хотело бы получать «честную зарплату согласно выполненной работе». От того, как правительство оплачивает работу государственных служащих, зависит то, как государственные служащие работают на это правительство, что, в свою очередь, приводит к выводам, что государственные служащие либо ленивы (Delfgaauw and Dur, 2008), либо чрезмерно трудолюбивы (Frank and Lewis, 2004), но не довольны системой оплаты по результатам деятельности (Marsden and Richardson, 1994). Эти модели поведения в китайской среде служащих можно объяснить их собственным выбором, процессами ASA, корпоративной культурой, теорией справедливости (Adams, 1964), а также их личными особенностями, например готовностью работать «за миску риса». Работа на государственной службе обеспечивает наилучшее предложение (отдача) при минимальных

затратах усилий (вложения). Большинство китайцев считают, что пакет вознаграждений (жалованье и пенсия) у государственных служащих огромен (Jiang, 2005), и в этом причина того, что многие хотят работать на госсектор (Liu, 2009).

Этика. В случае если бы студенты Гарварда, МТИ (Массачусетского технологического института), Йеля и Принстона сами формулировали свои этические ценности, «вспоминая десять заповедей или подписывая кодекс чести», число проявлений мошенничества свелось бы к нулю. Тогда как выдача «покерных фишек» для обналаживания денег удваивает уровень мошенничества (Ariely, 2008, 24). «Когда жульничество на один шаг удалено от наличности», люди легко склонны рационализировать и оправдывать свою бесчестность (там же). Вот практические выкладки. Люди подвержены всем видам соблазна, заставляющим их вести себя *этично* или *неэтично*. В государственном секторе тяжелый и медленный труд считается признаком добросовестности, общепринятой культурной или социальной нормой. Поскольку это косвенным образом касается заработка/денег, большинство *легко усваивает* такую стратегию поведения и даже не считает ее за обманную, хотя низкая эффективность их труда ложится дополнительным финансовым бременем на налогоплательщиков.

В Китае коррупция – «секрет Полишинеля», она весьма распространена (в 2009 г. Индекс восприятия коррупции составил 26). Талантливые менеджеры высшего звена с «любовью к деньгам» быстро продвигаются по карьерной лестнице и достигают власти. Власть приводит к коррупции, а абсолютная власть коррумпирована совершенно. Власть и деньги позволяют тем, кто сосредотачивает их в своих руках, насладиться чувством состоятельности. На глобальном конкурентном рынке мы находимся в одной лодке экономического роста и процветания. Руководство должно контролировать вознаграждения государственных служащих, их любовь к деньгам, этику поведения и не допускать коррупцию в социальной среде.

Ограничения. Наши перекрестные данные были получены от небольшой группы специалистов государственного сектора и из одного источника. Участники принадлежат к региону, в котором заработная плата госслужащих является самой высокой в Китае (Jiang, 2005). Государственные служащие в сельскохозяйственных районах, расположенных в отдаленных регионах Китая, могут иметь иные поведенческие шаблоны.

Исследователи могут сравнивать специалистов государственного и частного секторов с дополнительными структурами на стыке культур. В данном исследовании мы не рассматривали коррупцию; выводы, к которым мы пришли в результате нашего парадоксального и увлекательного исследования, можно сформулировать кратко: денежные вопросы относительно, а потребление абсолютно (Hsee et al., 2009). Хотя заработная плата в государственном и частном секторах сильно различается, в потреблении разницы нет. Откуда же берутся деньги? На Украине взяточничество составляет по меньшей мере 20% от общей компенсации заработной платы (Gorodnichenko and Peter, 2007). В бедных странах государственная служба – это реальный путь к личному благосостоянию и политической власти

правлящего класса (взяточники, клептократы). Существует власть человека (не закона), царит эгоизм (не правосудие). Коррупция является одновременно и состоянием и процессом. Она является не только коррумпированным поведением индивидуума, определяемым как *противоправное использование чьей-то должности или власти* для получения личной или коллективной выгоды, но также опасным, *вирусоподобным заболеванием* группы, организации, предприятия или государства (Ashforth et al., 2008). Государственные служащие могут использовать свои должности или власть, чтобы компенсировать низкую заработную плату и достичь счастья. Это заслуживает внимания исследователей в будущем.

Заключение

Открытый нами парадоксальный эффект взаимодействия выражается в том, что у тех государственных служащих в Китае, кто отличается высокой степенью любви к деньгам, связь между мотивацией служения обществу и степенью удовлетворенности работой значительно сильнее, чем у тех из них, у кого данное пристрастие менее выражено. Более того, предмет рассмотрения нашего исследования – любовь к деньгам (Tang and Chen, 2008; Tang et al., 2006) вносит значительный вклад в развитие и проверку теорий: мотивации служения обществу (Perry and Wise, 1990), самодетерминации (Deci, Koestner and Ryan, 1999), мотивации толпы (Frey and Jegen, 2001), справедливости (Adams 1964) и обмена (Zhang, 2009). Так как деньги играют все большую роль в развивающейся экономике (Китай), исполнительная власть должна рационально и эффективно мотивировать 12 млн государственных служащих с помощью заработной платы на служение обществу, контролировать их любовь к деньгам и удовлетворенность работой, чтобы снизить уровень коррупции, не допускать неэтичного поведения и чтобы служить китайскому обществу. Необходимы дополнительные исследования в этом направлении.

Благодарность

Прежде всего автор выражает благодарность кафедре управления факультета экономики и предпринимательства университета Гонконга за поддержку, оказанную ему в качестве внештатного научного сотрудника, в работе над большей частью данного труда, а также Государственному естественно-научному фонду Китая (Проект 71002035) и ЭсЭмСи-Ченксинг Янг Сколар Програм (Университет Джао Тонг, Шанхай) за финансовую поддержку этого исследовательского проекта. Также хотелось бы поблагодарить анонимных рецензентов за глубокие комментарии и предложения в отношении первых черновиков этого документа.

ПРИМЕЧАНИЯ

Шкала мотивации государственной службы

Привлечение к формированию политики

1. Политика – грязное слово*.
2. Мне не нравятся компромиссы при выработке государственных политических решений*.
3. Меня не волнуют политики*.

Приверженность общественным интересам

4. Я самоотверженно оказываю содействие обществу.
5. Осмысленное служение обществу крайне важно для меня.
6. Я предпочту, чтобы госслужащие делали то, что требуется обществу, даже если это навредит мне.
7. Я считаю служение обществу своим гражданским долгом.

Самопожертвование

8. Большая часть того, что я делаю, делается потому, что это важнее, чем я сам.
9. Служение обществу дает мне приятное чувство, даже если никто мне за это не платит.
10. Мне кажется, люди должны отдавать обществу больше, чем получают от него.
11. Я один из тех немногих, кто с риском собственных потерь станет помогать другому.
12. Я готов приносить огромные жертвы во благо общества.

Шкала удовлетворения от работы

1. Большую часть времени я испытываю энтузиазм в отношении моей работы.
2. Я вполне удовлетворен моей нынешней работой.
3. Я получаю настоящее удовольствие от моей работы.

Шкала «любви к деньгам»

Фактор богатства

1. Я хочу быть богатым.
2. Было бы хорошо быть богатым.
3. Хорошо иметь много денег (быть богатым).

Фактор мотивации

4. Деньги мотивируют меня на упорный труд.
5. Деньги мотивируют меня работать больше.
6. Деньги для меня – очень сильный мотиватор.

Фактор важности

7. Деньги – это прекрасно.
8. Деньги – это важно.
9. Деньги являются ценностью.

* Обратный отсчет. 6-балльная шкала Лайкерта от «категорически не согласен» (1) до «абсолютно согласен» (6).

DOES THE LOVE OF MONEY MODERATE THE RELATIONSHIP BETWEEN PUBLIC SERVICE MOTIVATION AND JOB SATISFACTION? THE CASE OF CHINESE PROFESSIONALS IN THE PUBLIC SECTOR

Bang-Cheng Liu

Associate professor of organizational behavior and human resource management in the Department of Public Administration, School of International and Public Affairs, Shanghai Jiao Tong University. E-mail: liubangcheng@sjtu.edu.cn

Thomas Li-Ping Tang

Professor of management in the Department of Management and Marketing, Jennings A. Jones College of Business, Middle Tennessee State University. E-mail: ttang@mtsu.edu

Abstract

To what extent do attitudes toward money – specifically, the love of money – moderate the relationship between public service motivation and job satisfaction among public sector professionals in China? The authors collected data from full-time public sector professionals who also were part-time students in a master of public administration program in eastern China. After confirmatory factor analyses, the regression results show that a public servant's love of money moderates the relationship between public service motivation and job satisfaction – that is, individuals with a strong love of money have a significantly stronger relationship between public service motivation and job satisfaction than those without, a finding that supports the “crowding-in effect”. Alternatively, for high love-of-money civil servants with a “steel rice bowl” mentality, high job satisfaction is explained by the best offer (output) for the minimum amount of effort (input), at least within Chinese culture. Such findings are counterintuitive in light of Chinese personal values, equity theory, public servants' institutional background, ethical organizational culture, and corruption.

Keywords: civil servants; serve society; job satisfaction; motivation; performance management.

REFERENCES

1. Adams, J. Stacy. (1964). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, n. 5, pp. 422–36.
2. Ariely, Dan. (2008). How Honest People Cheat. *Harvard Business Review*, vol. 86, n. 2, pp. 24.
3. Ashforth, Blake E., Dennis A. Gioia, Sandra L. Robinson & Linda K. Trevino. (2008). Introduction to Special Topic Forum: Re-Viewing Organizational Corruption. *Academy of Management Review*, vol. 33, n. 3, pp. 670–84.

4. Benabou, Roland J. & Jean Tirole. (2006). Incentives and Prosocial Behavior. *American Economic Review*, vol. 96, n. 5, pp. 1652–78.
5. Brewer, Gene A., Sally Coleman Selden & Rex L. Facer II. (2000). Individual Conceptions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, vol. 60, n. 3, pp. 254–64.
6. Bono, Joyce E. & Timothy A. Judge. (2003). Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders. *Academy of Management Journal*, vol. 46, n. 3, pp. 554–71.
7. Bright, Leonard. (2008). Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees? *American Review of Public Administration*, vol. 38, n. 2, pp. 149–66.
8. Chiu, Randy K., Vivienne Wai-Mei Luk & Thomas Li-Ping Tang. (2001). Hong Kong and China: The Cash Mentality Revisited. *Compensation and Benefits Review*, vol. 33, n. 3, pp. 66–72.
9. Cohen-Charash, Yochi & Paul E. Spector. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 86, n. 2, pp. 278–321.
10. Colquitt, Jason A. & Cindy P. Zapata-Phelan. (2007). Trends in Theory Building and Theory Testing: A Five-Decade Study of the *Academy of Management Journal*. *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 6, pp. 1281–1303.
11. Deci, Edward L., Richard Koestner & Richard M. Ryan. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, vol. 125, n. 6, pp. 627–68.
12. Delfgaauw, Josse & Robert Dur. (2008). Incentives and Workers' Motivation in the Public Sector. *Economic Journal*, vol. 118, n. 525, pp. 171–91.
13. DeVoe, Sanford E. & Jeffrey Pfeffer. (2007). Hourly Payment and Volunteering: The Effect of Organizational Practices on Decisions about Time Use. *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 4, pp. 783–98.
14. Du, Linzhi & Thomas Li-Ping Tang. (2005). Measurement Invariance across Gender and Major: The Love of Money among University Students in the People's Republic of China. *Journal of Business Ethics*, vol. 59, n. 3, pp. 281–93.
15. Dunn, Elizabeth W., Lara B. Aknin & Michael I. Norton. (2008). Spending Money on Others Promotes Happiness. *Science*, vol. 319, n. 5870, pp. 1687–88.
16. Easterlin, Richard A. (2001). Income and Happiness: Towards a Unified Theory. *Economic Journal*, vol. 111, n. 473, pp. 465–84.
17. Edwards, Jeffrey R. (1994). The Study of Congruence in Organizational-Behavior Research: Critique and a Proposed Alternative. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, vol. 58, n. 1, pp. 51–100.
18. Frank, Sue A. & Gregory B. Lewis. (2004). Government Employees: Working Hard or Hardly Working? *American Review of Public Administration*, vol. 34, n. 1, pp. 36–51.

19. Frederickson, H. George & David K. Hart. (1985). The Public Service and the Patriotism of Benevolence. *Public Administration Review*, vol. 45, n. 5, pp. 547–53.
20. Frey, Bruno S. & Reto, Jegen. (2001). Motivation Crowding Theory. *Journal of Economic Surveys*, vol. 15, n. 5, pp. 589–611.
21. Furnham, Adrian & Michael, Argyle. (1998). *The Psychology of Money*. London: Routledge.
22. Gabris, Gerald T. & Gloria, Simo. (1995). Public Sector Motivation as an Independent Variable Affecting Career Decisions. *Public Personnel Management*, vol. 24, n. 1, pp. 33–51.
23. Gbadamosi, Gbolahan & Patricia, Joubert. (2005). Money Ethic, Moral Conduct and Work Related Attitudes: Field Study from the Public Sector in Swaziland. *Journal of Management Development*, vol. 24, n. 8, pp. 754–63.
24. Gorodnichenko, Yuriy & Klara, Sabirianova Peter. (2007). Public Sector Pay and Corruption: Measuring Bribery from Micro Data. *Journal of Public Economics*, vol. 91, n. 5–6, pp. 963–91.
25. Greenberg, Jerald & Suzyu, Ornstein. (1983). High Status Job Title as Compensation for Underpayment: A Test of Equity Theory. *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, n. 2, pp. 285–97.
26. Grouzet, Frederick M.E. et al. (2005). The Structure of Goal Contents across 15 Cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 89, n. 5, pp. 800–816.
27. Herzberg, Frederick. [1968] (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, vol. 65, n. 5, pp. 109–20.
28. Holzer, Marc & Mengzhong, Zhang. (2009). Introduction to the Special Issue on Comparative Chinese/American Public Administration. Special issue, *Public Administration Review*, n. 69, pp. 5–12.
29. Houston, David J. (2005). Walking the Walk of Public Service Motivation: Public Employees and Chartable Gifts of Time, Blood, and Money. *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 16, n. 1, pp. 67–86.
30. Hsee, Christopher, K., Yang Yang, Naihe Li & Luxi Shen. (2009). Wealth, Warmth, and Well-Being: Whether Happiness Is Relative or Absolute Depends on Whether It Is about Money, Acquisition, or Consumption. *Journal of Marketing Research*, vol. 46, n. 3, pp. 396–409.
31. Hui, Chun, Cynthia Lee & Dennis, M. Rousseau. (2004). Psychological Contract and Organizational Citizenship Behaviors in China: Investigating Generalizability and Instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, n. 2, pp. 311–21.
32. Jansen, Karen J. & Amy, Kristof-Brown. (2006). Toward a Multidimensional Theory of Person–Environment Fit. *Journal of Managerial Issues*, vol. 18, n. 2, pp. 193–212.
33. Jiang, Nan. (2005). How Much Is the Average Annual Compensation of Public Servants in China? *Public Administration*, vol. 14, n. 11, pp. 38–39. [in Chinese].
34. Kasser, Tim. (2002). *The High Price of Materialism*. Cambridge, MA: MIT Press.

35. Kim, Sangmook. (2009). Testing the Structure of Public Service Motivation in Korea: A Research Note. *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 19, n. 4, pp. 839–51.
36. Kish-Gephart, Jennifer J., David A., Harrison & Linda Klebe, Trevino. (2010). Bad Apples, Bad Cases, and Bad Barrels: Meta-Analytic Evidence about Sources of Unethical Decisions at Work. *Journal of Applied Psychology*, vol. 95, n. 1, pp. 1–31.
37. Lawler, Edward E. (1971). *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*. New York: McGraw-Hill.
38. Lea, Stephen E.G. & Paul, Webley. (2006). Money as Tool, Money as Drug: The Biological Psychology of a Strong Incentive. *Behavioral and Brain Sciences*, vol. 29, n. 2, pp. 161–209.
39. Leisink, Peter & Bram, Steijn. (2009). Public Service Motivation and Job Performance of Public Sector Employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, vol. 75, n. 1, pp. 35–52.
40. Lim, Vivien, K.G. & Thompson, S.H. Teo. (1997). Sex, Money and Financial Hardship: An Empirical Study of Attitudes Towards Money among Undergraduates in Singapore. *Journal of Economic Psychology*, vol. 18, n. 4, pp. 369–86.
41. Liu, Bang-Cheng. (2009). Evidence of Public Service Motivation of Social Workers in China. *International Review of Administrative Sciences*, vol. 75, n. 2, pp. 349–66.
42. Liu, Bang-Cheng, Ning-Yu, Tang & Xiao-Mei, Zhu. (2008). Public Service Motivation and Job Satisfaction in China: An Investigation of Generalizability and Instrumentality. *International Journal of Manpower*, vol. 29, n. 8, pp. 684–99.
43. Locke, Edwin A. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 3, n. 2, pp. 157–89.
44. Marsden, David & Ray, Richardson. (1994). Performing for Pay: The Effects of Merit Pay on Motivation in a Public Service. *British Journal of Industrial Relations*, vol. 32, n. 2, pp. 243–61.
45. Maslow, Abraham H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper.
46. McClelland, David C. (1967). Money as a Motivator: Some Research Insights. *The McKinsey Quarterly*, n. 4, pp. 10–21.
47. McShane, Steven L. & Mary Ann, Von Glinow. (2008). *Organizational Behavior*. 4th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
48. Mickel, Amy E. & Lisa A., Barron. (2008). Getting “More Bang for the Buck”: Symbolic Value of Monetary Rewards in Organizations. *Journal of Management Inquiry*, vol. 17, n. 4, pp. 329–38.
49. Milkovich, George T. & Jerry M., Newman. (2008). *Compensation*. 9th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
50. Mitchell, Terence R. & Amy E., Mickel. (1999). The Meaning of Money: An Individual Difference Perspective. *Academy of Management Review*, vol. 24, n. 3, pp. 568–78.

51. National Bureau of Statistics of China. (2008). *Chinese Statistics Yearbook 2008*. Beijing: Chinese Statistics Press.
52. Pandey, Sanjay K., Bradley E., Wright & Donald P., Moynihan. (2008). Public Service Motivation and Interpersonal Citizenship Behavior in Public Organizations: Testing a Preliminary Model. *International Public Management Journal*, vol. 11, n. 1, pp. 89–108.
53. Perry, James L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 6, n. 1, pp. 5–22.
54. Perry, James L. & Annie, Hondeghem. (2008). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press.
55. Perry, James L. & Lois Recascino, Wise. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, vol. 50, n. 3, pp. 367–73.
56. Podsakoff, Philip M., Scott B., MacKenzie, Jeong-yeon, Lee & Nathan P., Podsakoff. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, n. 5, pp. 879–903.
57. Rainey, Hal G. (2003). *Understanding and Managing Public Organizations*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
58. Resick, Christian J., Boris B., Baltes & Cynthia, Walker Shantz. (2007). Person–Organization Fit and Work-Related Attitudes and Decisions: Examining Interactive Effects with Job Fit and Conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, n. 5, pp. 1446–55.
59. Ritz, Adrian. (2009). Public Service Motivation and Organizational Performance in Swiss Federal Government. *International Review of Administrative Sciences*, vol. 75, n. 1, pp. 53–78.
60. Rynes, Sara L. & Barry, Gerhart. (2000). *Compensation in Organizations: Current Research and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
61. Sardžoska, Elisaveta Gjorgji & Thomas, Li-Ping Tang. (2009). Testing a Model of Behavioral Intentions in the Republic of Macedonia: Differences Between the Private and the Public Sectors. *Journal of Business Ethics*, vol. 87, n. 4, pp. 495–517.
62. Schneider, Benjamin, Harold W., Goldstein & D. Brent, Smith. (1995). The ASA Framework: An Update. *Personnel Psychology*, vol. 48, n. 4, pp. 747–73.
63. Shamir, Boas, Robert J. House & Michael B., Arthur. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, vol. 4, n. 4, pp. 577–94.
64. Smith, Adam. (1937). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. New York: Modern Library.
65. Smith, C. Ann, Dennis W., Organ & Janet P., Near. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, n. 4, pp. 653–63.

66. Staw, Barry M. (1976). *Intrinsic and Extrinsic Motivation*. Morristown, NJ: General Learning Press.
67. Steijn, Bram. (2008). Person–Environment Fit and Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, vol. 11, n. 1, pp. 13–27.
68. Tang, Thomas Li-Ping. (1992). The Meaning of Money Revisited. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, n. 2, pp. 197–202.
69. Tang, Thomas Li-Ping. (1996). Pay Differentials as a Function of Rater’s Sex, Money Ethic, and Job Incumbent’s Sex: A Test of the Matthew Effect. *Journal of Economic Psychology*, vol. 17, n. 1, pp. 127–44.
70. Tang, Thomas Li-Ping. (2007). Income and Quality of Life: Does the Love of Money Make a Difference? *Journal of Business Ethics*, vol. 72, n. 4, pp. 375–93.
71. Tang, Thomas Li-Ping. (2010). Money, the Meaning of Money, Management, Spirituality, and Religion. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, vol. 7, n. 2, pp. 173–89.
72. Tang, Thomas Li-Ping & Roy F. Baumeister. (1984). Effects of Personal Values, Perceived Surveillance, and Task Labels on Task Preference: The Ideology of Turning Play into Work. *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, n. 1, pp. 99–105.
73. Tang, Thomas Li-Ping & Yuh-Jia Chen. (2008). Intelligence vs. Wisdom: The Love of Money, Machiavellianism, and Unethical Behavior across College Major and Gender. *Journal of Business Ethics*, vol. 82, n. 1, pp. 1–26.
74. Tang, Thomas Li-Ping & Randy K., Chiu. (2003). Income, Money Ethic, Pay Satisfaction, Commitment, and Unethical Behavior: Is the Love of Money the Root of Evil for Hong Kong Employees? *Journal of Business Ethics*, vol. 46, n. 1, pp. 13–30.
75. Tang, Thomas Li-Ping, Jwa K., Kim & David, Shin-Hsiung Tang. (2000). Does Attitude toward Money Moderate the Relationship between Intrinsic Job Satisfaction and Voluntary Turnover? *Human Relations*, vol. 53, n. 2, pp. 213–45.
76. Tang, Thomas Li-Ping, Roberto, Luna-Arocas & Toto, Sutarso. (2005). From Income to Pay Satisfaction: The Love of Money and Pay Equity Comparison as Mediators and Culture (the United States and Spain) and Gender as Moderators. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, vol. 3, n. 1, pp. 7–26.
77. Tang, Thomas Li-Ping, Toto, Sutarso, Adebowale, Akande, Michael W., Allen, Abdulgawi Salim Alzubaidi, Mahfooz A., Ansari, Fernando, Arias-Galicia et al. (2006). The Love of Money and Pay Level Satisfaction: Measurement and Functional Equivalence in 29 Geopolitical Entities around the World. *Management and Organization Review*, vol. 2, n. 3, pp. 423–52.
78. Tang, Thomas Li-Ping, Toto, Sutarso, Grace, Mei-Tzu Davis, Dariusz, Dolinski, Abdul Hamid Safwat Ibrahim & Sharon Lynn, Wagner. (2008). To Help or Not to Help? The Good Samaritan Effect and the Love of Money on Helping Behavior. *Journal of Business Ethics*, vol. 82, n. 4, pp. 865–87.

79. Taylor, Jeannette. (2007). The Impact of Public Service Motives on Work Outcomes in Australia: A Comparative Multi-Dimensional Analysis. *Public Administration*, vol. 85, n. 4, pp. 931–59.
80. Vandenberghe, Wouter. (2007). Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach. *Public Management Review*, vol. 9, n. 4, pp. 545–56.
81. Vitell, Scott J., Joseph, G.P. Paolillo & Jatinder J., Singh. (2006). The Role of Money and Religiosity in Determining Consumers' Ethical Beliefs. *Journal of Business Ethics*, vol. 64, n. 2, pp. 117–24.
82. Vroom, Victor H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
83. Wong, Hong Meng. (2008). Religiousness, Love of Money, and Ethical Attitudes of Malaysian Evangelical Christians in Business. *Journal of Business Ethics*, vol. 81, n. 1, pp. 169–91.
84. Wright, Bradley E. & Sanjay K., Pandey. (2008). Public Service Motivation and the Assumption of Person–Organization Fit: Testing the Mediating Effect of Value Congruence. *Administration & Society*, vol. 40, n. 5, pp. 502–21.
85. Yamauchi, Kent T. & Donald J., Templer. (1982). The Development of a Money Attitudes Scale. *Journal of Personality Assessment*, vol. 46, n. 5, pp. 522–28.
86. Zhang, Li-Qing. (2009). An Exchange Theory of Money and Self-Esteem in Decision Making. *Review of General Psychology*, vol. 13, n. 1, pp. 66–76.
87. Zhu, Guang-Lei & Dong-Bo Zhang. (2003). The Size of the Chinese Civil Service. *Politics Study*, vol. 19, n. 3, pp. 91–99 [in Chinese].