

Sistemi di Performance Management e Public Service Motivation

Il ruolo abilitante delle percezioni di giustizia procedurale

Performance Management Systems and Public Service Motivation. The enabling role of perceptions of procedural fairness

Domenico Raucci*

Università degli Studi "G. d'Annunzio" di Chieti-Pescara – Dipartimento di Economia

Manuela Paolini

Università degli Studi "G. d'Annunzio" di Chieti-Pescara – Dipartimento di Economia

DOI: 10.30448/AP.2025.1.06

Sommario: 1. Introduzione - 2. Framework teorico e disegno di ricerca - 3. Campione e metodologia - 4. Risultati - 5. Discussioni e conclusioni

Il lavoro analizza la relazione tra i processi informali di funzionamento dei Sistemi di Performance Management (SPM), nelle prospettive percettive degli impiegati senza ruoli manageriali delle aziende pubbliche, e la loro Public Service Motivation (PSM). Nel dettaglio, impiegando le lenti teoriche della giustizia organizzativa nelle ricerche psychology-based sul controllo di gestione, lo studio esplora il ruolo delle Percezioni di Giustizia Procedurale (PGP), derivanti dall'uso manageriale dei SPM, nell'accrescere i livelli di PSM degli impiegati. A tal fine, è stata condotta una survey tra gli impiegati di un Comune italiano e i dati raccolti sono stati sottoposti ad analisi di regressione. I risultati mostrano che le PGP influenzano positivamente la PSM e le specifiche sub-dimensioni della stessa. Tali evidenze promuovono il ruolo della giustizia negli usi informali dei SPM per indurre negli impiegati maggiori livelli di coinvolgimento nell'allestimento del public value dei servizi forniti dalle aziende in cui operano.

The paper analyses the relationship between the informal functioning processes of Performance Management Systems (PMS), from the perceptive perspective of employees without managerial roles in public organizations, and their Public Service Motivation (PSM). Specifically, adopting the theoretical lenses of organizational justice within the psychology-based research on management control, the study examines the role of Perceptions of Procedural Fairness (PPF), resulting from the managerial use of PMSs, in increasing employees' levels of PSM. To this end, a survey was conducted among non-managerial employees of an Italian municipality and the collected data were subjected to regression analysis. The results show that PPF has a positive impact on PSM and related sub-dimensions. Such evidence promotes the role of fairness in the informal use of PMS to induce higher levels of employees' involvement in building the public value of the services provided by the organizations in which they work.

Parole chiave: sistemi di performance management, percezioni di giustizia procedurale, public service motivation, dipendenti pubblici

Keywords: performance management systems, perceptions of procedural fairness, public service motivation, public employees

Mots clés: systèmes de gestion des performances, perceptions de la justice procédurale, motivation dans le service public, employés du secteur public

Cet article analyse la relation entre les processus informels du fonctionnement du système de gestion des performances (SGP), dans les perspectives perceptuelles des employés sans rôle de direction dans les administrations publiques, et leur motivation à l'égard du service public (MSP). En détail, en utilisant la lentille théorique de la justice organisationnelle dans la recherche en psychologie sur le contrôle de gestion, l'étude explore le rôle des perceptions de la justice procédurale (PJP), résultant de l'utilisation managériale des SPM, dans l'augmentation des niveaux de MSP des employés. À cette fin, une enquête a été menée auprès des employés d'une municipalité italienne et les données ont été soumises à une analyse de régression. Les résultats montrent que la PJP influence positivement la MSP et certaines de ses sous-dimensions. Ces éléments mettent en avant le rôle de la justice dans l'utilisation informelle des MPS afin d'induire des niveaux plus élevés de participation des employés à la valeur publique des services fournis par leurs organisations.

*Autore corrispondente, e-mail: domenico.raucci@unich.it
Articolo ricevuto il 28/02/2024 – accettato il 19/06/2024

1. Introduzione

Negli studi teorico-empirici sui Sistemi di Performance Management (SPM) nelle aziende pubbliche, dopo le fasi iniziali, negli ultimi decenni del secolo scorso, volte a promuoverne l'adozione e la sensibilizzazione sulle funzioni (Cepiku 2016; Gerrish 2016; Borgonovi et al. 2018), si è assistito ad una successiva fase di più attenta riflessione sulle condizioni d'uso di tali sistemi al fine di superare alcune delle criticità emerse dal loro funzionamento (Bellè, Ongaro 2014; Arnaboldi et al. 2015; Steccolini 2019). Queste hanno riguardato sia gli scopi attesi e gli effetti inattesi, anche rispetto ai più ampi *outcomes* e alle finalità di *Public Value* (Moore 1995; Potena et al. 2016; Cepiku et al. 2017; Bracci et al. 2019), sia i più specifici rischi di disfunzionalità (Moynihan, Pandey 2010; Franco-Santos, Otlely 2018) soprattutto nell'influenzare l'operatività dei dipendenti pubblici man mano che si scende a valle delle strutture gerarchico-organizzative (van der Kolk et al. 2019; Lopez-Valeiras et al. 2022). Nei confronti di questi ultimi *stakeholders* interni e, in particolare, degli impiegati senza ruoli manageriali che, più direttamente, si interfacciano con le diverse istanze dei cittadini e degli altri *stakeholders* esterni, è essenziale che i SPM svolgano le funzioni di induzione e motivazione dei comportamenti coerenti con i *public services values* delle aziende pubbliche (Gerrish 2016; Witesman, Christensen 2023; Kroll 2023).

I SPM, infatti, come sottolineano Fryer et al. (2009), articolandosi nelle dimensioni interrelate del *performance measurement* e del *performance management*, mirano ad accrescere le probabilità di allineamento dei comportamenti individuali con gli obiettivi organizzativi e a favorire miglioramenti nella *performance* aziendale. Tali sistemi direzionali, pur nelle diverse concettualizzazioni proposte dalla letteratura, circa la loro articolazione strutturale e processuale, vedono nei *manager* dislocati ai vari

livelli gerarchici dell'organizzazione i principali destinatari al fine di supportarne *decision-making* e valutazioni (Simons 1995; Mussari 2001; Cepiku 2016; Marasca et al. 2018). Tuttavia, la sola attenzione alle dimensioni formali, o *hard*, del *design* organizzativo-informativo e del funzionamento dei SPM può non essere sufficiente a garantire il perseguimento delle finalità per cui essi sono implementati (Behn 2002; Merchant, Van der Stede 2007; Cuguerò-Escofet, Rosanas 2019). I *manager*, ad esempio, potrebbero utilizzarli, nei rapporti con i propri subordinati, in modo non adeguato e funzionale ad indurre comportamenti congrui con le logiche di *public value* dei servizi delle aziende pubbliche.

In tal senso, la valorizzazione delle dimensioni informali, o *soft*, nel funzionamento dei SPM, riguardanti i flussi comunicativi non proceduralizzati e le relazioni interpersonali tra gli attori (Maciariello, Kirby 1994; Merchant, Van der Stede 2007) e, al loro interno, soprattutto gli stili e le modalità di impiego manageriale degli stessi, potrebbero assumere un'importanza fondamentale nell'influenzare le risposte attitudinali e motivazionali degli impiegati nell'allestimento del servizio pubblico. Per queste finalità potrebbero svolgere un ruolo rilevante le percezioni di giustizia organizzativa sperimentate dagli impiegati nell'uso dei SPM da parte dei *manager* (Cropanzano et al. 2007; Cugueró-Escofet et al. 2019). A tal riguardo, Cougerò-Escofet e Rosanas (2013) delineano due facce della giustizia, quella "formale" e quella "informale", correlabili ai SPM. Esse attengono, rispettivamente, alle caratteristiche di *design* degli stessi e alle dinamiche informali del loro utilizzo, che, se opportunamente sviluppate, permettono di intensificare i livelli di *congruence* degli obiettivi individuali con quelli organizzativi.

Traendo spunto da queste prospettive di integrazione delle ricerche sulla giustizia organizzativa (Colquitt et al. 2001; Cropanzano et al. 2007) con i filoni di studio *psychology-based* sul controllo di gestione (Behn 2002; Kennedy, Widener 2019; Wibbeke, Lachmann 2020), riteniamo che soprattutto le Percezioni di Giustizia Procedurale (PGP) avvertite dagli impiegati, nell'uso manageriale dei SPM, possano rappresentare un importante *driver* abilitante le loro motivazioni a perseguire gli obiettivi lavorativi. Esse attengono all'equità e alla correttezza percepita dagli individui nelle procedure, formali e informali, con cui l'organizzazione regola il suo funzionamento e con cui i *manager* legittimano il proprio *decision-making* ed effettuano valutazioni nelle relazioni con i propri subordinati (Leventhal 1980; Greenberg 1990). Si tratta di percezioni che si sviluppano, ad evidenza, anche rispetto agli usi manageriali dei SPM nel contesto delle aziende pubbliche e, nelle quali, la natura di *public servant* degli impiegati potrebbe indurre risposte coerenti con le concettualizzazioni della *Public Service Motivation* (PSM). Secondo il *framework* teorico della PSM (Perry, Wise 1990), infatti, alcuni individui sono fortemente attratti dal lavoro nel servizio pubblico e particolarmente *engaged* in comportamenti pro-sociali di cui beneficerebbero

la collettività. All'origine di tale attrazione possono esserci diversi fattori che, pur variando a livello individuale e di contesto, sono riconducibili a categorie motivazionali di tipo razionale, normativo ed affettivo. Gli sviluppi della letteratura intorno a queste ultime (Valotti et al. 2010; Bellé, Ongaro 2014; Witesman e Christensen 2023) hanno cercato di approfondire i possibili fattori incentivanti la PSM (Perry 1997; Weibel et al. 2010; Ritz et al. 2016; Das 2022) identificando, tra gli altri, variabili della sfera psicologico-attitudinale, come le influenze delle percezioni individuali, e dinamiche d'interazione tra gli attori nell'ambiente lavorativo delle aziende pubbliche (Camilleri 2007; Paarlberg et al. 2008; Scarozza et al. 2017).

Muovendoci in tali indagini sui *driver* di miglioramento della PSM, nel presente lavoro assumiamo che le PGP sviluppate dagli impiegati, rispetto agli usi manageriali dei SPM, possano influenzare positivamente i loro livelli di PSM, stimolando un maggior controvalore motivante alla cooperazione nell'allestimento del servizio pubblico della propria azienda (Lau, Tan 2005; Cropanzano et al. 2007; Cougerò-Escofet, Rosanas 2013). Più specificatamente, intendiamo esplorare tali effetti sulle specifiche dimensioni della PSM del modello di Perry e Wise (1990) che sono suscettibili di essere influenzate dalle PGP degli impiegati pubblici (Quratulain et al. 2017).

Gli effetti sulla PSM delle modalità di impiego manageriale dei SPM, nelle prospettive percettive degli impiegati con funzioni esecutive, sono ancora poco investigati (Frey et al. 2013; Van der Kolk et al. 2019; López-Valeiras et al. 2022). In particolare, rispetto al ruolo svolto dalla giustizia organizzativa, le ricerche si sono concentrate prevalentemente sulle influenze delle percezioni di giustizia ed equità, sperimentate dagli impiegati nelle procedure formali di *performance assessment*, utili a migliorarne la PSM (Quratulain et al. 2019; Van der Merwe, Botha 2019). Mancano, invece, studi che approfondiscano l'influenza sulla PSM delle percezioni di giustizia degli impiegati nell'uso informale dei SPM da parte dei propri *manager*. A tal fine, assumendo il punto di vista degli impiegati, il nostro studio intende rispondere alla *call for research* di Cougerò-Escofet e Rosanas (2013: 37) «*to consider the differing capacity of different aspects of informal justice to improve formal systems, thus creating better goal congruence*». In questo senso, riteniamo che le PGP degli impiegati possano agire come *driver* abilitanti l'uso manageriale dei SPM accrescendo i loro livelli di PSM.

Perseguendo queste finalità e al fine di colmare l'accennato *gap* degli studi, il presente lavoro intende contribuire alla letteratura sui SPM nelle aziende pubbliche sviluppata all'interno dei filoni di ricerca *psychology-based* sul controllo di gestione (Behn 2002; Grimmlikhuijsen et al. 2017; Wibbeke, Lachmann 2020; Kroll 2023).

Inoltre, in tale quadro, miriamo a fornire avanzamenti, in chiave integrata, alle ricerche sulla giustizia procedurale nel funzionamento dei SPM,

valorizzando il ruolo delle percezioni degli impiegati pubblici senza ruoli manageriali (Cougerò-Escofet et al. 2019; López-Valeiras et al. 2022), nonché alle ricerche sulle variabili antecedenti la PSM (Perry 1997; Camilleri 2007; Weibel et al. 2010) e in grado di influenzare ciascuna delle dimensioni del costrutto (Paarlberg et al. 2008; Quratulain et al. 2017).

Per testare le ipotesi di ricerca è stata condotta una *survey* tra gli impiegati di un Comune italiano.

Il resto del lavoro è così strutturato: il paragrafo 2 illustra il *framework* teorico e il disegno di ricerca; il paragrafo 3 descrive il campione e la metodologia adottata; il paragrafo 4 espone i risultati; il paragrafo 5 presenta le discussioni e le conclusioni.

2. Framework teorico e disegno di ricerca

I filoni di ricerca *psychology-based* sui sistemi di controllo di gestione (Merchant, Van der Stede 2007; Kennedy, Widener 2019; Wibbeke, Lachmann 2020), compresi quelli che ne estendono le applicazioni ai SPM delle aziende pubbliche (Behn 2002; Grimmelikhuijsen et al. 2017; Battaglio et al. 2019; Kroll 2023), sottolineano i limiti del solo impiego degli stessi secondo logiche di funzionamento proceduralizzate di natura meccanicistica. Viene argomentata la necessità di approcci, sia nel *design* che nell'*use* dei SPM, che valorizzino, in ottica integrata e sistemica, anche le dimensioni informali di funzionamento per favorire il perseguimento delle relative finalità e accrescere la probabilità di allineamento degli obiettivi individuali dei dipendenti con quelli organizzativi (Merchant, Van der Stede 2007; Fryer et al. 2009; Cuguerò-Escofet et al. 2019).

In particolare, le dimensioni informali legate all'uso manageriale dei SPM potrebbero assumere particolare rilievo soprattutto se in grado di migliorare le PGP degli impiegati secondo le logiche delineate dagli studi di giustizia organizzativa (Colquitt et al. 2001; Cropanzano et al. 2007). Questi ultimi, infatti, evidenziano come le percezioni individuali connesse all'implementazione di procedure organizzative eque e giuste possono produrre risposte migliorative nei livelli di coinvolgimento e motivazione dei dipendenti verso gli obiettivi dell'organizzazione (Leventhal 1980; Quratulain et al. 2017), nonché nei livelli di identificazione con i valori e le norme di quest'ultima (Tyler, Blader 2000). Inoltre, le evidenze empiriche sottolineano come, tra le diverse dimensioni della giustizia organizzativa (Greenberg 1990; Cropanzano et al. 2007), le PGP risultino particolarmente efficaci nell'influenzare attitudini e comportamenti *work-related*, quali la soddisfazione lavorativa, le *performance*, sia individuale che organizzativa, le intenzioni di *turnover* (Colquitt et al. 2001; Wang, Dyball 2019), ma anche le risposte motivazionali intrinseche e di *organizational commitment* (Lau, Tan 2005; DeConinck 2010). Nel contesto delle aziende pubbliche, in particolare, un miglioramento delle PGP potrebbe produrre positive influenze sui più specifici costrutti psicologici la-

tenti che legano gli impiegati, quali *public servant*, al servizio pubblico, favorendo miglioramenti nella loro PSM.

A tal riguardo, sono poche le ricerche che, indagando gli impieghi manageriali dei SPM funzionali a innalzare la PSM e assumendo la specifica prospettiva degli impiegati (Weibel et al. 2010; Frey et al. 2013; Van der Kolk et al. 2019; López-Valeiras et al. 2022), approfondiscono queste potenzialità delle percezioni di giustizia organizzativa (Quratu-lain et al. 2019; Van der Merwe e Botha 2019). In ogni caso, mancano studi che, rispondendo alla *call for research* di Cougerò-Escofet e Rosanas (2013), mirano ad esplorare il ruolo delle PGP, nell'uso informale dei SPM da parte dei *manager*, come *driver* abilitante le funzioni del *formal design* di tali sistemi, nell'indurre risposte comportamentali migliorative della PSM degli impiegati.

Quest'ultimo è un *outcome* intermedio di estrema rilevanza nell'allestimento del servizio pubblico ed espressivo di un concetto multidimensionale che, come delineato da Perry e Wise (1990: 368), si basa sulla «predisposizione di un individuo a rispondere a motivazioni radicate primariamente o unicamente in istituzioni pubbliche». Gli stessi Autori sottolineano come la PSM derivi da una combinazione di motivazioni di tipo razionale, normativo e affettivo, variabili nella vita di ciascun individuo e rispetto al suo contesto operativo, che possono essere concettualizzate lungo le dimensioni dell'attrazione per il *policy making*, della dedizione per l'interesse pubblico, della compassione e del senso del sacrificio. Secondo Perry (1997), la prima, la seconda e la terza dimensione misurano, più nel dettaglio, rispettivamente le motivazioni razionali, normative e affettive. L'ultima dimensione è animata dalla disponibilità a rinunciare a ricompense finanziarie e personali in cambio di ricompense intangibili derivanti dal proprio servizio nel pubblico a beneficio della collettività.

Muovendo da queste lenti interpretative, le evoluzioni delle ricerche (Wright 2007; Kim et al 2013; Ritz et al. 2016; Witesman, Christensen 2023) si connotano per evidenze empiriche contrastanti intorno all'effettiva esistenza e agli *outcomes* della PSM. Le prospettive di misurazione ed analisi multidisciplinare del costrutto, le influenze dei diversi Paesi indagati, le difficoltà di generalizzazione delle evidenze sulla PSM, al di fuori del contesto statunitense in cui sono nati, sono solo alcuni dei fattori che non permettono di giungere a conclusioni univoche sul fatto che i *public employees* siano realmente guidati da motivazioni prosociali o di PSM (Valotti et al. 2010; Bellé, Ongaro 2014; Das 2022).

All'interno di questo dibattito scientifico, alcuni filoni di ricerca hanno approfondito anche i legami dei sistemi di *pay for performance* con la PSM (Frey et al. 2013). Weibel et al. (2010), in particolare, nella loro *review* su tali legami, hanno evidenziato le positive influenze di questi sistemi nel motivare lo svolgimento di compiti lavorativi "non interessanti" rispetto a quelli che i dipendenti reputano interessanti. Essi però sottolineano anche come le motivazioni intrinseche aumentino l'impegno sul lavoro.

ro molto più di quelle estrinseche generate dalla presenza di incentivi monetari. Inoltre, in uno studio su 101 organizzazioni pubbliche, Spekle e Verbeeten (2014) hanno dimostrato che l'uso di tali incentivi nei sistemi di *performance measurement*, al fine di indurre lo svolgimento di compiti identificati come "difficili", produce impatti negativi sulla complessiva *performance* aziendale. Più ampiamente, gli ulteriori sviluppi delle ricerche hanno messo in guardia dagli "automatismi" nell'impiego degli incentivi monetari, legati a tali sistemi direzionali, per indurre maggiori livelli di PSM (Perry et al. 2017). L'accrescimento delle motivazioni estrinseche da essi prodotte, infatti, potrebbe avvenire anche a danno di quelle intrinseche o generare fenomeni di *crowding out* rispetto ai comportamenti dei dipendenti (Frey et al. 2013). A tal fine, questi stessi filoni di ricerca suggeriscono di approfondire le potenzialità degli incentivi non monetari nell'influenzare positivamente gli schemi psico-comportamentali dei dipendenti a beneficio dei livelli di PSM. Queste influenze possono derivare dalle percezioni individuali, dalle preferenze personali per le differenti tipologie di gratificazioni, nonché da dinamiche interazionali in grado di incidere più o meno direttamente sulle dimensioni razionali, normative e affettive della PSM (Camilleri 2007; Wright 2007; Paarlberg et al. 2008; Scarozza et al. 2017).

In tale quadro, le PGP sperimentate dagli impiegati negli usi manageriali dei SPM possono costituire un importante fattore incentivante la loro PSM. Infatti, come rilevato da Cougerò-Escofet e Rosanas (2013), agendo su queste dimensioni percettive di giustizia è possibile accrescere i livelli di interiorizzazione e di congruenza degli obiettivi individuali con quelli organizzativi e, con essi, le motivazioni dei dipendenti ad allineare conseguentemente i propri comportamenti. Si tratta di fattori di induzione che agiscono nella sfera percettivo-motivazionale individuale secondo dinamiche assimilabili a quelle evidenziate, rispetto all'identificazione organizzativa e all'*employee-organization "fit"* (Bright 2007) o alla "value congruence" (Wright, Pandey 2008), dalle ricerche di PSM (Das 2022; Witesman e Christensen 2023).

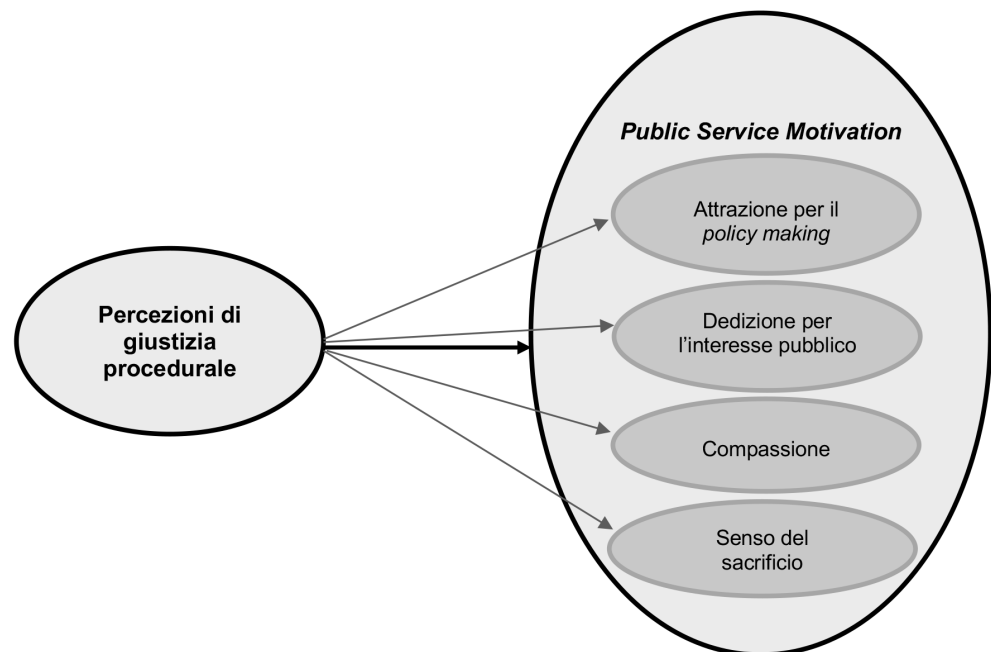
Su tali basi, il nostro lavoro mira ad indagare gli incrementi nella PSM generati dalle PGP sperimentate dagli impiegati nell'uso dei SPM da parte dei *manager* delle aziende in cui operano. In particolare, come si evince dal disegno di ricerca della Figura 1, lo scopo è quello di approfondire il ruolo di tali percezioni nel migliorare le specifiche sottodimensioni della PSM riguardanti l'attrazione per il *policy making*, la dedizione per l'interesse pubblico, la compassione e il senso del sacrificio. Riteniamo, infatti, che le PGP degli impiegati pubblici siano in grado di valorizzare, nella dinamica relazionale con i *manager* nell'uso dei SPM, alcuni elementi chiave della giustizia procedurale legati alle percezioni di equità, coerenza, correttezza e neutralità di trattamento, riconoscimento e rispetto (Leventhal 1980; Greenberg 1990; Colquitt 2001). Secondo gli studi teorico-empirici sulla giustizia organizzativa tali fatto-

ri possono spingere le persone ad uniformarsi a regole contrarie al proprio interesse o ad accettare decisioni che non condividono fintanto che derivano da procedure impiegate in modo percepito equo, giusto e trasparente (Tyler, Blader 2000). Le positive PGP, quindi, possono indurre gli impiegati a “ricambiare” tale trattamento attivando processi di adattamento dei propri valori, credi, obiettivi ed aspettative con quelli della propria organizzazione (Lau, Tan 2005; Cougerò-Escofet et al. 2019; Wang, Dyball 2019) che, sul piano operativo, possono tradursi in maggiori livelli di PSM nell’espletare i compiti lavorativi e, con essi, nel contribuire al *public value* del servizio offerto dalla loro azienda (Camilleri 2007; Wright, Pandey 2008; Paarlberg et al. 2008).

Abbiamo così formulato le seguenti ipotesi di ricerca:

- H1: Le PGP influenzano positivamente la PSM degli impiegati.
- H2: Le PGP influenzano positivamente l’attrazione per il policy making degli impiegati.
- H3: Le PGP influenzano positivamente la dedizione per l’interesse pubblico degli impiegati.
- H4: Le PGP influenzano positivamente la compassione degli impiegati.
- H5: Le PGP influenzano positivamente il senso del sacrificio degli impiegati.

Figura 1 – Il disegno di ricerca

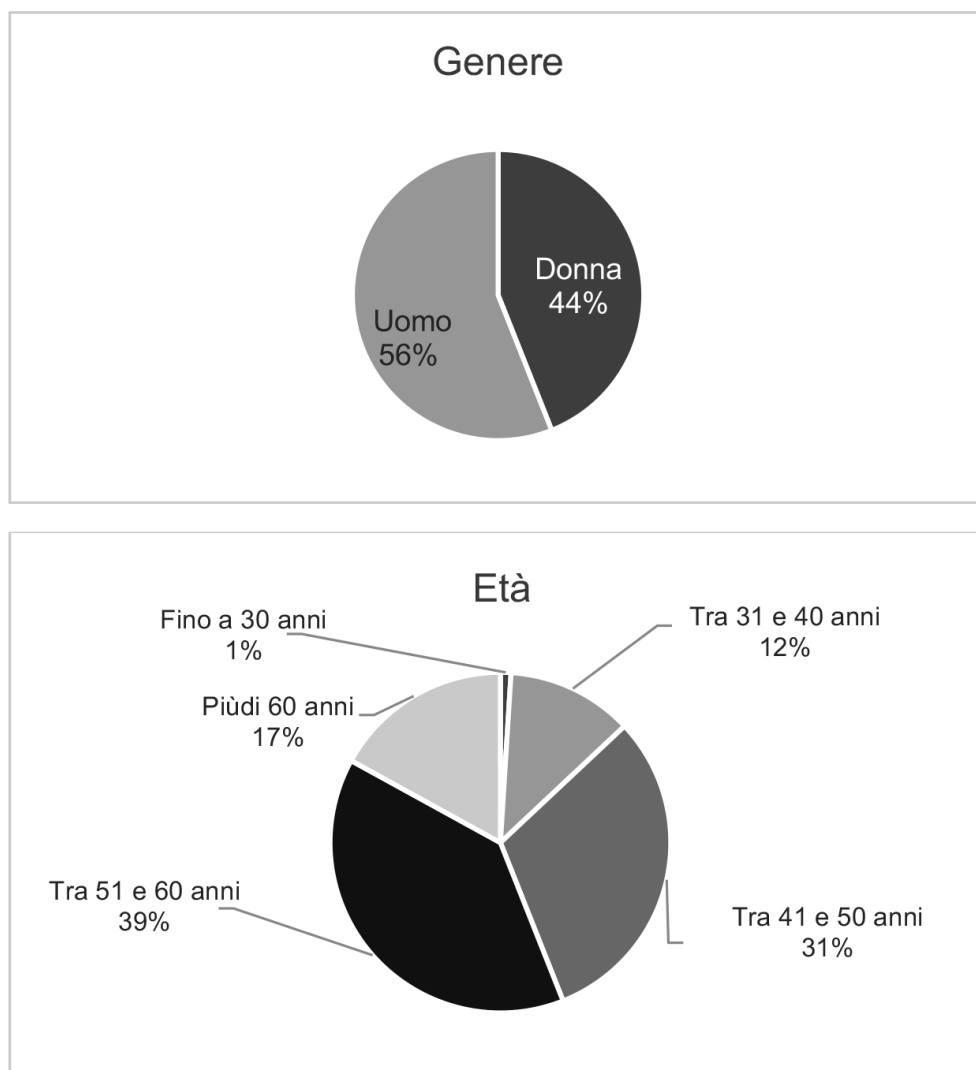


3. Campione e metodologia

Le unità di analisi di questo studio sono gli impiegati senza ruoli manageriali di un Comune del centro-sud Italia rientrante nella fascia 100.000

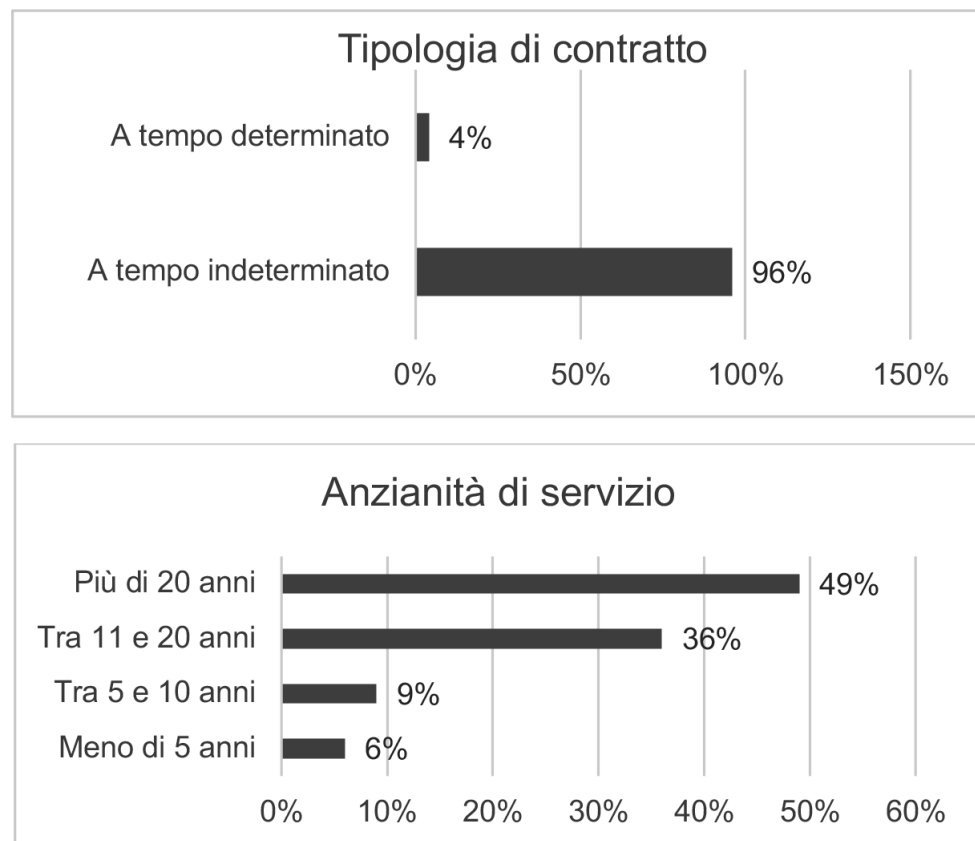
- 249.999 abitanti delle classificazioni ISTAT. Per testare le ipotesi di ricerca, è stata condotta una *survey online* (Fowler Jr., 2013). In particolare, dopo aver sperimentato con un *test pilota* una prima versione del questionario, la sua versione finale è stata somministrata tramite invio all'indirizzo di posta elettronica istituzionale (Yammarino et al., 1991) del responsabile delle risorse umane del Comune, con la cortese richiesta di inoltrare il questionario a tutti i dipendenti. La *privacy* e la riservatezza delle risposte sono state garantite. Su un totale di 877 impiegati senza incarichi dirigenziali, 162 hanno accettato di rispondere al questionario (tasso di risposta del 18,50%). Pertanto, il campione finale per le analisi statistiche è costituito da 162 impiegati con qualifiche funzionali di tipo A, B o C. Le Figure 2 e 3 illustrano le ulteriori caratteristiche demografiche e professionali dei rispondenti alla *survey*.

Figura 2 – Caratteristiche demografiche: genere e età



La maggior parte dei rispondenti ha un'età compresa tra 41 e 60 anni; in particolare, il 39% degli stessi ha tra 51 e 60 anni, il 31% ha tra 41 e 50 anni; solo l'1% dei rispondenti ha un'età inferiore o uguale a 30 anni, espressione di un rinnovamento generazionale pressoché assente. Il 56% dei rispondenti è di sesso maschile.

Figura 3 – Caratteristiche professionali: tipologia di contratto e anzianità di servizio



Quasi la totalità del campione (96%) è assunto con contratto a tempo indeterminato. Circa la metà dei dipendenti (49%) gode di un'anzianità di servizio superiore a 20 anni; solo il 15% ha un'anzianità di servizio inferiore a 11 anni; in particolare, il 6% dichiara di avere un'anzianità di servizio inferiore a 5 anni, il 9% possiede un'anzianità di servizio compresa tra 5 e 10 anni.

Il questionario

La PGP è stata misurata ricorrendo a 7 *items* basati sulla *Organizational Justice Scale* sviluppata da Colquitt (2001), come convalidata in lingua italiana da Spagnoli et al. (2017). Tali *items* mirano ad esplorare la misura in cui i dipendenti percepiscono come equi i processi di im-

piego del *Performance Management nell'azienda* (es. "Ho avuto la possibilità di esprimere il mio punto di vista e le mie sensazioni durante l'uso degli strumenti di performance management da parte dei superiori"; "I sistemi di performance management sono stati applicati con garanzia di serietà e affidabilità"; "Ho potuto chiedere chiarimenti rispetto ai risultati ottenuti dall'impiego dei sistemi di performance management"). I rispondenti hanno riportato il loro grado di accordo con ciascuna delle affermazioni su una scala *Likert* a 5 punti (da 1=totalmente in disaccordo a 5=totalmente d'accordo).

La PSM è stata misurata ricorrendo alla scala a 16 *items* sviluppata da Kim et al. (2013), volta ad esplorare la misura in cui i dipendenti si sentono coinvolti nel loro lavoro nell'azienda pubblica. La scala consta di 4 dimensioni a loro volta suddivise nei seguenti *items*: 4 *items* misurano l'attrazione per il *policy making* (es. "Per me è importante che ci sia un proficuo servizio pubblico"); 4 *items* misurano la dedizione per l'interesse pubblico (es. "Per me è importante che i cittadini possano fare sempre affidamento sulla fornitura dei servizi pubblici"); 4 *items* misurano la compassione (es. "Empatizzo con le persone che affrontano delle difficoltà"); 4 *items* misurano il senso del sacrificio (es. "Credo che il dovere civico venga prima di ogni altra cosa"). Gli intervistati hanno riportato il loro grado di accordo con tali affermazioni su una scala *Likert* a sei punti (da 0=mai a 5=sempre).

4. Risultati

Prima di testare le ipotesi di ricerca, sono state verificate le proprietà psicometriche delle scale di misurazione adottate riportando i risultati nella Tabella 1.

Tabella 1 – Test KMO e Alpha di Cronbach

Test	PGP	Attrazione per il <i>policy making</i>	Dedizione per l'interesse pubblico	Compassione	Senso del sacrificio	PSM
KMO	0,89	0,76	0,73	0,77	0,77	0,92
Alpha di Cronbach	0,93	0,85	0,86	0,89	0,84	0,92

Il Test Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ha mostrato valori superiori al *cut-off* di 0,60 per ciascuna variabile, confermando l'adeguatezza campionaria. L'Alpha di Cronbach sempre al di sopra della soglia di 0,70 ha confermato la *reliability* di tutte le scale.

Dopo aver testato psicometricamente le misure con il test KMO e l'Alpha di Cronbach, la validità delle scale è stata verificata attraverso un'Analisi Fattoriale Esplorativa (EFA) – riportata nella Tabella 2 – in considera-

zione del leggero adattamento di tali scale di misurazione al fine di riferirle ai SPM nel contesto delle PA.

Tabella 2 – EFA

Variabile	Items	1	2	3	4	5	% varianza cumulata spiegata
PGP	proced_1	0,89					72,22
	proced_2	0,87					
	proced_3	0,87					
	proced_4	0,86					
	proced_5	0,86					
	proced_6	0,80					
	proced_7	0,79					
PSM	polmak_1		0,92				69,58
	polmak_2		0,91				
	polmak_3		0,88				
	polmak_4		0,57				
	intpub_1			0,91			
	intpub_2			0,89			
	intpub_3			0,82			
	intpub_4			0,73			
	com-pass_1				0,88		
	com-pass_2				0,87		
	com-pass_3				0,86		
	com-pass_4				0,85		
	sacrif_1					0,92	
	sacrif_2					0,84	
	sacrif_3					0,80	
	sacrif_4					0,76	

L'EFA ha confermato l'articolazione della PSM nelle quattro dimensioni evidenziate in precedenza, ossia attrazione per il *policy making* (*polmak*), dedizione per l'interesse pubblico (*intpub*), compassione (*compass*) e senso del sacrificio (*sacrif*). I *factor loadings* superiori a 0,50 per tutti gli *items* di entrambe le variabili hanno consentito di verificare la validità convergente delle scale. L'assenza di *major cross loadings* ha permesso di confermarne la validità discriminante. Inoltre, la varianza cumulata spiegata superiore al 60% per tutte le variabili evidenzia una buona struttura fattoriale.

Analisi descrittive e di correlazione

Sono state quindi eseguite le analisi descrittive e di correlazione. La Tabella 3 mostra le statistiche descrittive delle variabili.

Tabella 3 – Statistiche descrittive

Variabile	Media	Dev. std	Min	Max	1 ° quart.	Me-diana	3 ° quart.
PGP	2,75	1,06	1	5	2	2,71	3,43
Attrazione per il <i>policy making</i>	3,03	1,24	0	5	2,25	3	4
Dedizione per l'interesse pubblico	3,02	1,18	0	5	2,25	3	3,75
Compassione	3,42	1,23	0	5	2,5	3,37	4
Senso del sacrificio	3,34	1,07	0	5	2,75	3,5	4,25
PSM	3,16	1,06	0	5	2,5	3,12	3,94

In base all'estensione della scala di misurazione, il valore medio della PSM (3,16) si posiziona leggermente al di sopra della soglia di neutralità. Coerentemente, i valori medi delle quattro sub-dimensioni della PSM sono poco al di sopra della posizione mediana. I valori medi più elevati si rilevano con riferimento alla compassione (3,42) e al senso del sacrificio (3,34). In linea con questi dati è il valore medio della PGP (2,75), che si posiziona al di sopra della soglia di neutralità, suggerendo una moderata percezione dei dipendenti circa l'equità dei processi di *performance management*.

Tabella 4 – Matrice di correlazione

Variabile	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. PGP	1					
2. Attrazione per il <i>policy making</i>	0,327**	1				
3. Dedizione per l'interesse pubblico	0,300**	0,889**	1			
4. Compassione	0,332**	0,693**	0,804**	1		
5. Senso del sacrificio	0,288**	0,659**	0,668**	0,678**	1	
6. PSM	0,350**	0,910**	0,945**	0,892**	0,813**	1
*p-value ≤0,05; ** p-value p ≤0,01						

I risultati dell'analisi di correlazione di *Spearman*, esposti nella Tabella 4, forniscono alcune evidenze preliminari sull'associazione tra le variabili, mostrando che le PGP sono positivamente associate con la complessiva PSM ($r = 0,350$, $p \leq 0,01$), ma anche con le sub-dimensioni di attrazione per il *policy making* ($r = 0,327$, $p \leq 0,01$), dedizione per l'interesse pubblico ($r = 0,300$, $p \leq 0,01$), compassione ($r = 0,332$, $p \leq 0,01$) e senso del sacrificio ($r = 0,288$, $p \leq 0,01$).

Analisi di regressione

Le ipotesi di ricerca sono state testate attraverso un'analisi di regressione lineare. Il genere e l'anzianità di servizio dei dipendenti sono inclusi nel modello come variabili di controllo. La Tabella 5 mostra i risultati ottenuti.

Tabella 5 – Analisi di regressione

Variabili dipendenti	Variabile indipendente	Variabili di controllo		R ²	HP
	PGP	Anzianità di servizio	Genere		
PSM	0,394*** (0,07)	-0,375 (0,22)	0,08 (0,16)	0,16	HP1
Attrazione per il <i>policy making</i>	0,419*** (0,09)	-0,187 (0,26)	0,136 (0,18)	0,14	HP2
Dedizione per l'interesse pubblico	0,382*** (0,08)	-0,234 (0,25)	0,019 (0,18)	0,13	HP3
Compassione	0,427*** (0,09)	-0,49 (0,26)	0,134 (0,18)	0,16	HP4
Senso del sacrificio	0,349*** (0,07)	-0,58* (0,22)	0,03 (0,16)	0,15	HP5

Standard error tra parentesi
*p-value ≤0,05; **p-value ≤0,01; ***p-value ≤0,001

I risultati mostrano che la PGP influenza positivamente la PSM ($\beta=0,394$, $p \leq 0,001$), confermando l'ipotesi di ricerca H1. Inoltre, come atteso, la PGP influenza positivamente: l'attrazione per il *policy making* ($\beta=0,419$, $p \leq 0,001$), fornendo supporto per l'ipotesi H2; la dedizione per l'interesse pubblico ($\beta=0,382$, $p \leq 0,001$), coerentemente con l'ipotesi H3; la compassione ($\beta=0,427$, $p \leq 0,001$), in linea con l'ipotesi H4; il senso del sacrificio ($\beta=0,349$, $p \leq 0,001$), confermando l'ipotesi H5. Pertanto, tutti i legami ipotizzati sono stati verificati.

5. Discussioni e conclusioni

Lo studio ha inteso esplorare l'efficacia delle PGP nel promuovere più alti livelli di PSM negli impiegati pubblici senza ruoli manageriali. Esplorando tale dinamica relazionale, il lavoro offre una rappresentazione psicologica della rilevanza di tali percezioni, elaborate dai dipendenti, nell'ambito dell'uso informale dei SPM da parte del *management* dell'azienda pubblica oggetto del caso studio.

I risultati emersi evidenziano che le PGP influenzano positivamente gli schemi interpretativi, elaborati dagli impiegati, del contesto lavorativo e dei suoi valori, accrescendo il coinvolgimento degli stessi nell'allestimento del servizio pubblico dell'azienda, espresso dai maggiori livelli di PSM. Infatti, confermando l'ipotesi di ricerca H1, i risultati avvalorano quanto emerso in precedenti ricerche riferite agli impiegati senza ruoli manage-

riali di altre aziende del contesto pubblico (Quratulain et al. 2019; Van der Merwe, Botha 2019) circa l'importante funzione che la giustizia procedurale percepita nelle dinamiche informali di funzionamento dei SPM esercita sulle motivazioni di questi attori organizzativi. In particolare, i nostri risultati delineano il ruolo abilitante delle PGP degli impiegati pubblici, derivanti dalle modalità di impiego dei SPM da parte del *management*, nel migliorare la loro PSM nel suo complesso e in ciascuna delle singole sub-dimensioni. Tali percezioni, infatti, risultano influenzare positivamente i livelli di attrazione per il *policy making*, la dedizione per l'interesse pubblico, la compassione e il senso del sacrificio degli impiegati del Comune analizzato, così come confermato, rispettivamente, dalle ipotesi H2, H3, H4 e H5.

Queste evidenze sui livelli di PSM degli impiegati permettono di comprendere meglio, per il tramite degli effetti delle PGP, i costrutti psicologici sottostanti al loro legame col servizio pubblico della propria azienda. In particolare, le positive influenze di tali percezioni sulle singole dimensioni della PSM offrono supporto a quei filoni di ricerca che suggeriscono specifici approfondimenti intorno alle variabili in grado di impattare su ciascuna di esse (Paarlberg et al. 2008; Quratulain et al. 2019).

In tali prospettive riteniamo di poter contribuire, in chiave integrata, agli studi sulla giustizia procedurale nel contesto pubblico e a quelli sulla PSM. Tale ottica d'integrazione permette di valorizzare il ruolo abilitante delle PGP nei SPM delle aziende pubbliche, fornendo evidenze sui legami di tali percezioni con gli *outcomes* motivazionali dei dipendenti nell'allestimento del servizio pubblico. In particolare, le nostre evidenze su tale ruolo delle PGP contribuiscono rispondere alla *call for research* di Cuguerò-Escofet e Rosanas (2013) circa le diverse capacità delle differenti dimensioni della giustizia informale di migliorare il *design* e l'uso formali dei sistemi di controllo.

In secondo luogo, queste prospettive delle PGP dei dipendenti pubblici consentono di arricchire anche gli studi sugli antecedenti della PSM e, in particolare, sul ruolo delle stesse, all'interno dei processi informali di funzionamento dei SPM, nell'incentivare maggiori livelli di PSM (Perry 1997; Camilleri 2007).

Infine, la specifica prospettiva degli impiegati esecutivi delle aziende pubbliche, rispetto all'uso manageriale dei SPM, arricchisce le aree di ricerca sulle potenzialità delle percezioni degli attori organizzativi (Kennedy, Widener 2019; Lopez-Vaileira et al. 2022), che risultano finora prevalentemente approfondite dal punto di vista dei *manager* quali destinatari e principali utilizzatori di tali sistemi direzionali.

Perseguendo queste finalità, il lavoro mira più ampiamente a contribuire alla letteratura sui SPM sviluppata nei filoni di ricerca *psychology-based* di controllo di gestione (Behn 2002; Wibbeke, Lachmann 2020; Kroll 2023) e, per tale via, alle più recenti prospettive di studio di *Beha-*

vioral Public Administration (Grimmelikhuijsen et al. 2017; Battaglio et al. 2019).

Dal punto di vista delle implicazioni operative, i risultati emersi suggeriscono al *management* delle aziende pubbliche e ai *policy makers* di valutare attentamente il ruolo svolto dalla giustizia procedurale nell'adozione delle *policy* aziendali e nelle dinamiche interpersonali di impiego dei SPM. Maggiori livelli di attenzione sugli effetti di tale giustizia informale, prodotti da questi sistemi direzionali, consentirebbero di sviluppare una forza lavoro impiegatizia maggiormente coinvolta e più motivata, sul piano sostanziale, nei compiti legati al ruolo di *public servant*. Ciò produrrebbe positivi risvolti nel perseguimento degli obiettivi lavorativi funzionali alle prospettive di *public value* nell'offerta dei servizi delle aziende pubbliche.

Tuttavia, alcune limitazioni della ricerca condotta non permettono la generalizzazione dei risultati evidenziati.

Sul piano teorico, abbiamo sottolineato come le PGP incrementano i livelli di PSM anche grazie ad un'intensificazione della *goal congruence*; tuttavia, questa variabile non è stata misurata direttamente. Pertanto, studi futuri potrebbero adottare misure più esplicite della congruenza degli obiettivi degli impiegati pubblici con quelli dell'organizzazione in cui operano. Altri studi, poi, potrebbero ulteriormente approfondire le motivazioni prosociali o di PSM degli impiegati esplorando anche il ruolo interveniente di altre variabili, all'interno del nostro modello di ricerca, nonché come tali dinamiche si collegano alle *performance* dei dipendenti e dell'organizzazione. Infine, stante il *focus* percettivo-motivazionale dell'analisi, il nostro modello non considera le influenze esercitate dall'eventuale ed integrata presenza di meccanismi di incentivazione monetari legati ai SPM delle aziende pubbliche, lasciando così spazio ad ulteriori approfondimenti della ricerca.

Dal punto di vista metodologico, invece, delle analisi preliminari, come interviste o *focus group*, potrebbero consentire di meglio approfondire i legami tra i costrutti indagati in questo lavoro. Parimenti, futuri studi potrebbero estendere il campione di ricerca agli impiegati di altri Comuni. Si potrebbero così superare i limiti legati all'impiego di un *case study*, nel quale i rispondenti alla *survey* provengono tutti da uno stesso Comune. Infatti, considerando l'ottica del lavoro, i dati raccolti riflettono le percezioni dei dipendenti, le quali inevitabilmente sono influenzate dallo specifico contesto organizzativo e dalla soggettività nella relativa interpretazione. Ulteriori studi potrebbero anche adottare misurazioni più oggettive degli *outcomes* finali. Potrebbe altresì essere esteso il campione anche ad altre tipologie di aziende pubbliche nazionali e/o di altri Paesi. In tal caso, realizzando un'analisi *cross-country*, si potrebbero verificare elementi di differenziazione o convergenza di tali dinamiche nelle aziende pubbliche a livello internazionale.

Bibliografia

- ARNABOLDI M., LAPSLEY I., STECCOLINI I. (2015), "Performance Management in the Public Sector: The Ultimate Challenge", *Financial Accountability & Management*, 31(1), pp. 1-22.
- BATTAGLIO JR R.P., BELARDINELLI P., BELLÉ N., CANTARELLI P. (2019), "Behavioral public administration ad fontes: A synthesis of research on bounded rationality, cognitive biases, and nudging in public organizations", *Public Administration Review*, 79(3), pp. 304-320.
- BEHN R.D. (2002), "The psychological barriers to performance management: Or why isn't everyone jumping on the performance-management bandwagon?", *Public Performance & Management Review*, 26(1), pp. 5-25.
- BELLÉ N., ONGARO E. (2014), "NPM, administrative reforms and public service motivation: Improving the dialogue between research agendas", *International Review of Administrative Sciences*, 80(2), pp. 382-400.
- BORGONOV E., ANESSI-PESSINA E., BIANCHI C. (Eds.) (2018). *Outcome-based performance management in the public sector*. Cham: Springer.
- BRACCI E., PAPI, L., BIGONI, M., DEIDDA GAGLIARDO, E., BRUNS, H.J. (2019), "Public value and public sector accounting research: a structured literature review", *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 31(1), pp. 103-136.
- BRIGHT L. (2007), "Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and the job performance of public employees?", *Review of public personnel administration*, 27(4), pp. 361-379
- CAMILLERI E. (2007), "Antecedents affecting public service motivation", *Personnel review*, 36(3), pp. 356-77.
- CEPIKU D. (2016), "Performance management in public administration", In *The Routledge Handbook of Global Public Policy and Administration* (pp. 315-330). Routledge.
- CEPIKU D., HINNA, A., SCAROZZA, D., SAVIGNON, A.B. (2017), "Performance information use in public administration: an exploratory study of determinants and effects", *Journal of Management & Governance*, 21, pp. 963-991.
- COLQUITT J.A. (2001), "On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure", *Journal of applied psychology*, 86(3), pp. 386.
- COLQUITT J.A., CONLON, D.E., WESSON, M.J., PORTER, C.O., NG, K.Y. (2001), "Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research", *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.
- CROPANZANO R., BOWEN, D.E., GILLILAND, S.W. (2007), "The management of organizational justice", *Academy of management perspectives*, 21(4), pp. 34-48.
- CUGUERO-ESCOFET N., FITÓ BERTRAN, À., ROSANAS, J.M. (2019), "Is justice more important than would be expected? The role of justice in mana-

- gement control systems to generate goal congruence, trust in managers and fairness perceptions", *Social Justice Research*, 32, pp. 26-54.
- CUGUERÓ-ESCOFET N., ROSANAS, J.M. (2013), "The just design and use of management control systems as requirements for goal congruence", *Management accounting research*, 24(1), 23-40.
- DAS R. (2022), "Does public service motivation predict performance in public sector organizations? A longitudinal science mapping study", *Management Review Quarterly*, pp. 1-35
- DECONINCK J.B. (2010), "The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust", *Journal of business research*, 63(12), pp. 1349-1355.
- FOWLER Jr F.J. (2013), *Survey research methods*. Sage publications.
- FRANCO-SANTOS, M., OTLEY, D. (2018), "Reviewing and theorizing the unintended consequences of performance management systems", *International Journal of Management Reviews*, 20(3), pp. 696-730.
- FREY B.S., HOMBERG F., OSTERLOH M. (2013), "Organizational control systems and pay-for-performance in the public service", *Organization Studies*, 34(7), pp. 949-972.
- FRYER K., ANTONY, J., OGDEN, S. (2009), "Performance management in the public sector", *International Journal of Public Sector Management*, 22(6), pp. 478-498.
- GERRISH, E. (2016), "The impact of performance management on performance in public organizations: A meta-analysis", *Public Administration Review*, 76(1), pp. 48-56.
- GREENBERG, J. (1990), "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow", *Journal of management*, 16(2), pp. 399-432.
- GRIMMELIKHUIJSEN S., JILKE, S., OLSEN A.L., TUMMERS, L. (2017), "Behavioral public administration: Combining insights from public administration and psychology", *Public Administration Review*, 77(1), pp. 45-56.
- KENNEDY F.A., WIDENER S.K. (2019), "Socialization mechanisms and goal congruence", *Accounting, Organizations and Society*, 76, pp. 32-49.
- KIM S., VANDENABEELE W., WRIGHT, B.E., ..., 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.
- KROLL A. (2023), "Behavioral and institutional performance management theories are popular. Here is why we need to add a relational perspective", *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 35(1), pp. 1-11.
- LAU C.M., TAN S.L. (2005), "The importance of procedural fairness in budgeting", *Advances in Accounting*, 21, pp. 333-356.
- LEVENTHAL G.S. (1980), "What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship", in Gergen,

- K.J., Greenberg, M.S., Willis, R.H. (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, NY: Plenum, pp. 27-55.
- LOPEZ-VALEIRAS E., GOMEZ-CONDE, J., NARANJO-GIL, D., MALAGUEÑO, R. (2022), "Employees' perception of management control systems as a threat: effects on deliberate ignorance and workplace deviance", *Accounting Forum*, pp. 1-28.
- MACIARIELLO J.A., KIRBY C.J. (1994), *Management Control Systems*, Prentice Hall.
- MARASCA S., MARCHI L., RICCABONI A. (2018), *Controllo di gestione*, Knowita Editore.
- MERCHANT K.A., VAN DER STEDE W.A. (2007), *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson education.
- MOORE M. (1995), *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- MOYNIHAN D.P., PANDEY S.K. (2010), "The big question for performance management: why do managers use performance information?", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4), pp. 849–866.
- MUSSARI R. (2001), *Manuale operativo per il controllo di gestione*. Rubbettino Editore.
- PAARLBERG L.E., PERRY J.L., HONDEGHEM A. (2008), "From theory to practice: Strategies for applying public service motivation", In *Motivation in public management: The call of public service* (pp. 268-293), Oxford University Press.
- PERRY J.L. (1997), "Antecedents of Public Service Motivation", *Journal of Public Administration Research and Theory* 7(2), pp. 181–197.
- PERRY J.L., ENGBERS T.A., JUN S.Y. (2017), "Back to the future? Performance-related pay, empirical research, and the perils of persistence", In *Debating Public Administration* (pp. 27-65), Routledge.
- PERRY J.L., WISE, L.R. (1990), "The Motivational Bases of Public Service", *Public Administration Review*, 50(3), pp. 367–73.
- POTENA C., SICILIA M., STECCOLINI I. (2016), "Usi e impatti delle informazioni di performance: un'analisi a livello comunale", *Azienda Pubblica*, 2, pp. 171-189.
- QURATULAIN S., KHAN A.K., SABHARWAL M. (2019), "Procedural fairness, public service motives, and employee work outcomes: Evidence from Pakistani public service organizations", *Review of Public Personnel Administration*, 39(2), pp. 276-299.
- RITZ A., BREWER G.A., NEUMANN O. (2016), "Public service motivation: A systematic literature review and outlook", *Public Administration Review*, 76(3), pp. 414-426.
- SCAROZZA D., PELUSO A., HINNA A., CEPIKU D. (2017), "Exploring Determinants of Work Motivation in Public Service: The Influence of Organizational Context and Public Service Motivation", *Mecosan*, 104, pp. 89-109.

- SIMONS R., (1995), *Levers of Control*. Boston: Harvard University Press.
- SPAGNOLI P., FARNESE, M.L., D'OLIMPIO, F., MILLEFIORINI, A., Scafuri Kovalchuk, L. (2017), "Psychometric properties of the Italian version of Colquitt's Organizational Justice Scale (OJS)", *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), pp. 861-874.
- SPEKLE R.F., VERBEETEN, F.H. (2014), "The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance", *Management accounting research*, 25(2), pp. 131-146.
- STECCOLINI I. (2019), "Accounting and the post-new public management", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(1), pp. 255-279.
- TYLER T.R., BLADER S. (2000), *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- VALOTTI G., BELLÉ N., CANTARELLI P. (2010), *Public Service Motivation: Lo Stato dell'Arte*, pp. 1-46.
- VAN DER KOLK B., VAN VEEN-DIRKS P.M., TER BOGT H.J. (2019), "The impact of management control on employee motivation and performance in the public sector", *European Accounting Review*, 28(5), pp. 901-928.
- VAN DER MERWE Y., BOTHA P.A. (2019), "Impact of employees' perceived fairness of performance assessments on public service motivation", *Journal of Contemporary Management*, 16(2), pp. 405-429.
- WANG A., DYBALL M. C. (2019), "Management controls and their links with fairness and performance in inter-organisational relationships", *Accounting & Finance*, 59(3), pp. 1835-1868.
- WEIBEL A., ROST K., OSTERLOH M. (2010), "Pay for Performance in the Public Sector. Benefits and (Hidden) Costs", *Journal of Public Administration Research and Theory* 20(2), pp. 387-412.
- WIBBEKE L.M., LACHMANN M. (2020), "Psychology in management accounting and control research: an overview of the recent literature", *Journal of Management Control*, 31(3), pp. 275-328.
- WITESMAN E.M., Christensen R.K. (2023), "Elevating public service motivation research and practice", *International Public Management Journal*, 26(1), pp. 46-65.
- WRIGHT B.E. (2007), "Public service and motivation: Does mission matter?", *Public administration review*, 67(1), pp. 54-64.
- WRIGHT B.E., PANDEY S.K. (2008), "Public service motivation and the assumption of person-Organization fit: Testing the mediating effect of value congruence", *Administration & Society*, 40(5), pp. 502-521.
- YAMMARINO F.J., SKINNER S.J., CHILDERS T.L. (1991), "Understanding mail survey response behavior a meta-analysis", *Public opinion quarterly*, 55(4), pp. 613-639.