

公共服務動機黑暗面的觸發： 初任基層員警實證研究*

黃婉玲**

摘要

公共服務動機這個概念是近二十幾年來，公共行政學界相當重視的議題。許多研究指出，公共服務動機與工作績效、工作滿意度、組織承諾感、組織揭弊行為等概念之間，存有正向的關係。然而，Perry 與 Wise（1990）在提出這個概念時，便明白指出公共服務動機較高者可能對公共事務過度投入，進而產生不適當的判斷或行為。可惜的是，在 Perry 與 Wise 之後，文獻上僅有少數幾篇研究，針對公共服務動機可能產生的負面影響進行探討，且我們並不清楚其是透過何種心理機制的轉換，進而引發與工作有關的負面結果。本研究以 2018 年一般警察人員四等特考行政警察類科錄取者為研究對象，進行二次問卷調查，試圖瞭解公共服務動機與工作壓力及工作倦怠之間的關係，並以 Schott 與 Ritz（2018）提出的命題為基礎，分析過度承諾傾向與屈從滿意兩種心理機制的中介效果。結果顯示，不論個人與組織的配適度如何，具有較高公共服務動機的初任基層員警，容易呈現過度承諾於工作的傾向，進而導致較大的工作壓力以及工作倦怠感；但另一方面，公共服務動機較高的員警，比較不會產生屈從滿意感受，因而能藉由屈從滿意的中介影響，降低工作壓力以及工作倦怠感。

關鍵詞：公共服務動機、過度承諾、屈從滿意、工作壓力、工作倦怠

* 本文分析資料係承科技部（現國科會）專題研究計畫「公共服務動機是一把雙面刃？初任基層員警固定樣本覆訪研究」（MOST 108-2410-H-305-049）經費補助。作者感謝匿名審查人費心提供精關建議，以及研究助理潘學義、徐亞慈、羅玉芷於資料蒐集上的協助，然若本文有錯誤或不妥之處，文責由作者自負。

** 國立臺北大學公共行政暨政策學系教授，電子郵件：whuang@mail.ntpu.edu.tw。

收稿日期：民國 111 年 6 月 2 日。接受刊登日期：民國 112 年 1 月 7 日。

壹、導論

我們時常會在新聞媒體上，看到警察人員爲了維護公共利益或保護民衆，讓自己身涉險境甚至因公受傷的消息。2021 年 10 月美國德州加蘭市員警，在處理一起交通事故時，爲了救出一名受困車內的昏迷民衆，奮不顧身靠近當時已起火的車輛，就在員警將乘客拉出車外後幾秒鐘，整台車瞬間被大火吞噬（Sorace, 2021）。近幾年嚴重特殊傳染性肺炎（COVID-19）肆虐，警察人員也因執行防疫相關作業，被認定屬於「具潛在性暴露之職業」（勞動部職業安全衛生署，2021）。疫情期間警察人員因公染疫的比例高居第五，僅次於醫事人員、交通運輸業者、服務零售業者及清潔人員（Lan et al., 2020）。前述例子都突顯出警察人員工作性質的特殊性，在執行勤務的過程中會面臨許多無法預知的危險，屬於高風險行業。

特別是就基層員警而言，雖然位居警察層級體系的最底層，卻是最直接與民衆接觸的公共服務提供者；此外，其在執法時，亦擁有相當程度的裁量權，會對民衆的生活造成直接的影響。然而，如同 Lipsky（1980）所言，基層官僚（street-level bureaucracy）往往會面臨資源不足、目標多元（衝突）、無法全然滿足民衆需求等情況。一方面基層官僚會發展出一些策略去應對這些困境，但另一方面，對國家社會具有強烈使命感的人員，也可能會基於爲民服務的信念，或是對國家整體利益的追求，而選擇付出更多勞力與心力。他們的付出雖然滿足了維護公共利益的目標，但對其個人及家庭而言，卻可能帶來負面結果。甚至從長遠的角度來看，警察人員爲公益服務的強烈熱忱，對國家社會整體來說是否真的有百利而無一弊，也是值得我們深入思考的問題。例如台中便有員警認爲交通違規事件損及公共利益，因此積極取締違停亂象，誓言整頓地區交通，但也因此遭民衆投訴執法過當，引發社會爭議（林炫均，2022）。

前述問題與近二十幾年來，公共行政學界投入很多心力探討的「公共服務動機」（public service motivation, 以下簡稱 PSM）概念有關。過去有許多學者以 Perry 與 Wise（1990）提出的命題爲基礎，進一步蒐集實證資料，分析公共服務動機與工作績效之間的關係，且大部分的研究都指出公共服務動機有利於工作表現的提升（Bellé, 2013; Brewer & Selden, 2000; Kim, 2005; Naff & Crum, 1999; Ritz, 2009）。也有作者把焦點延伸至其他與工作有關的概念，像是工作滿意度、組織承諾感、組織揭弊行爲等，並肯定公共服務動機在這些面向上的正面影響（Caillier, 2017; Homberg et al., 2015; 吳宗憲、黃浩瑋，2014）。有學者據此主

張公部門應該在人才招募、工作誘因的制度設計以及後續進修教育等事項上，致力強化公部門員工的公共服務動機（陳怡昌，2014；潘瑛如、李隆盛，2015）。

換言之，大部分的研究似乎一面倒地認為公共服務動機是整頓公部門的一帖良方，但事實上，在某些情況下，公共服務動機不但無法發揮正面的效果，反而會對個人或組織帶來負面影響。Perry 與 Wise（1990, p. 371）在提出公共服務動機概念時，便於文中明白指出：「……受公共服務激勵的個人，可能會對公共事務投注超出合理範圍的承諾感，進而產生瘋狂的行為或做出令人質疑的決策判斷……」。可惜的是，自 Perry 與 Wise 之後，文獻上對於公共服務動機的負面影響，並未給予太多的關注。有部分學者從「個人—環境配適度」（person-environment fit）觀點出發，主張當工作環境無法滿足個人為公益服務的渴望時，公共服務動機便可能導致工作壓力、工作倦怠、離職傾向等負面結果。然而，這些研究都沒有進一步探討具有較高公共服務動機者，在面臨個人與環境不配適的情況下，是透過何種「心理機制」的轉換，進而產生與工作有關的負面態度（Schott & Ritz, 2018）。

警察人員的工作一方面具有高度的公共性與服務性，若能招募具有高度公共服務動機的人任職，似乎是一件非常理想的事；但另一方面，警察（特別是基層員警）工作的危險性高、工作時間長且不固定，容易導致較高的工作壓力與工作倦怠感受。而公共服務動機較高的人，相較於其他同仁而言，負面的工作感受是否更為強烈，是本研究好奇的問題。具體來說，本研究所欲探究的問題是：具有較高公共服務動機的警察人員，是否也較容易產生負面的工作態度？如果是的話，那麼具有較高公共服務動機的個人，又是透過何種心理機制的轉換，進而產生與工作有關的負面態度？本研究以 Schott 與 Ritz（2018）提出之理論命題（propositions）為基礎，發展出本文的研究架構，¹並針對 2018 年一般警察四等特考行政警察類科錄取人員進行兩波問卷調查。研究結果除了在理論上能彌補過去文獻關於公共服務動機負面影響的缺口外，在實務上，也能引導公部門管理者重新思考如何透過適當的工作安排，讓具有較高公共服務動機的員工能為組織帶來正面效益，同時也能避免犧牲員工健康、人才流失的代價。

¹ Schott 與 Ritz（2018）針對公共服務動機與負面結果之間可能的中介機制，做了深入的討論，試圖在理論上建立一套通則性的解釋架構，作為後續實證研究的基礎，具有開創性的意義。另一方面，Schott 與 Ritz 提出的命題，是以認同理論、心理契約、個人與環境配適等理論為基礎，部分本土研究也支持這些理論的有效性（施智婷等人，2021；張映芬，2021）。因此，本研究以該文提出的理論命題為基礎，將本土的實證資料與國際研究成果做進一步的連結。

貳、文獻回顧與假設

如何有效激勵公部門員工以提升組織績效，一直是公共行政學者關切的議題。Perry 與 Wise (1990, p. 368) 提出公共服務動機的概念，將其界定為「個人受公共制度或組織誘因驅使的天性傾向」，並主張具備較高公共服務動機者，會較傾向進入公共組織服務，在公共組織中也會有較好的表現，且較不需要透過物質誘因予以激勵。自此之後，文獻上發表了許多實證研究，就前述觀點進行驗證，大部分均肯認公共服務動機能帶來正面影響 (Bellé, 2013; Brewer & Selden, 2000; Caillier, 2017; Homberg et al., 2015; Kim, 2005; Naff & Crum, 1999; Ritz, 2009; Wright et al., 2013; 吳宗憲、黃浩瑋, 2014)。學者們也因此認為公部門的選才制度要能篩選出公共服務動機較高的人，或是營造有助於提升員工公共服務動機的工作環境。

然而，公共服務動機對個人或組織而言，真的是有百利而無一弊嗎？一直以來學界對於公共服務動機的負面影響都缺乏討論，目前僅有少數幾篇研究試圖瞭解其與壓力 (stress)、工作倦怠 (burnout)、離職傾向 (turnover intention) 以及缺勤 (absenteeism) 等負面結果之間的關係。例如 Giauque 等人 (2013) 針對 859 位瑞士法語區的地方公務人員進行問卷調查，試圖瞭解哪些因素會影響公部門員工的壓力感受。結果發現公共服務動機如同組織的繁文縟節 (red tape) 一樣，都會增加 (而非降低) 公部門員工的工作壓力。Jensen 等人 (2019) 則是探討公共服務動機、勉強出勤 (presenteeism) 與缺勤之間的關係。勉強出勤意指員工即使生病或身體不適需要休息，仍然選擇上班工作。結果發現，雖然就短期來說，公共服務動機較高者，容易出現勉強出勤的狀況，且自願性缺勤的情況較低；但長期來說，便可能會因為過度勞累而導致非自願性缺勤 (因為生病無法工作)。

一、工作性質與環境的影響

前述不符預期的研究發現，讓更多研究者開始好奇公共服務動機為何會產生這些負面結果。有學者主張公共服務動機會產生何種影響，取決於組織與工作性質等環境因素。van Loon 等人 (2015) 以荷蘭公共組織的員工為研究對象，結果發現當組織的性質涉及服務對象行為的改變時 (像是醫院、學校、監獄等)，愈能發揮社會影響力的工作，會使具有較高公共服務動機的員工感到疲累或降低工作滿意度。原因在於這類型組織的工作常需要消耗大量資源與精力，當員工認知到他們的工作能充分發揮社會影響力時，具有較高公共服務動機者，便可能過度奉獻他們的

生理及心理資源，進而產生工作倦態或滿意度下降的情況。本研究關注的基層員警，從事的亦是偏向管制性質或是以規勸方式試圖改變民衆行為的工作，與該研究討論的情況非常類似。

也有些研究者從「個人—環境配適度」的角度出發，認為當一個希望透過工作為民服務、提升社會公共利益的人，發現其所從事的工作或任職環境沒辦法滿足這個期待時，便會出現負面的反應。換言之，當個人的公共服務動機與工作環境不配適時，不僅不會產生預期的正面結果，還會帶來負面影響。Giauque 等人（2012）分析繁文縟節及公共服務動機子構面（對公共利益的承諾感、對政策制定的嚮往、同情心及自我犧牲），與屈從滿意之間的關係。屈從滿意係指當工作環境無法讓個人的渴望與抱負得到施展時，個人會降低自己的期待來適應環境；於此情況下，個人雖然對工作仍感到滿意，但這個滿意度是降低自己的標準或期待使然。該研究針對瑞士的地方公務人員進行調查，結果顯示對於嚮往參與政策制定、追求公共利益的公務人員來說，於工作環境中面臨法規或程序上的限制時，會將其視為是公務機關的日常，或是完成行政工作所必須，較不容易出現屈從滿意的情况；反之，對於一個期待藉由公部門工作幫助弱勢的公務人員來說，法規或程序上的限制就會被視為是一種絆腳石，在這種「不配適」的情況下，更容易導致屈從滿意的態度。

Gould-Williams 等人（2015）則是針對埃及公立大學的教職員與公立醫院的醫護人員進行調查，結果發現公共服務動機愈高者，感受到的工作壓力也愈大，且當個人與組織配適度較差時，也會間接提升員工的工作壓力。另一方面，公共服務動機與離職傾向之間，雖然沒有直接的關係，但當個人與組織配適度較差時，具有較高公共服務動機者，會因為個人組織配適度的影響，出現較高的離職傾向。

二、個人心理機制的中介效果

儘管前述研究針對公共服務動機為何會對工作產生負面影響，提供了可能的解釋，但 Schott 與 Ritz（2018）認為，關於公共服務動機黑暗面的研究大多從「個人—環境配適度」的觀點切入，主張具有較高公共服務動機者，會因為工作環境無法滿足其想要服務社會的渴望（個人—環境不配適），而出現負面的結果，但卻沒有說明其中轉換的心理機制為何。作者進一步引用認同理論（identity theory）以及心理契約理論（psychological contract theory），討論在「個人—環境不配適」的情況下，具有較高公共服務動機的個人，又是透過何種心理機制的中介，進而導致負面的結果。

認同理論以「結構符號互動論」(structural symbolic interaction)的觀點為基礎，強調個人行為會受到其對自我角色的認同與理解所驅使，藉此與社會結構相連結，並與所處系絡情境的其他人進行互動，進而透過他人的回應反饋，就個人對角色的意義理解進行自我確認(self-verification)(Stryker, 1980)。然而，自我確認的過程可能會成功也可能會失敗，若是自我對於角色的意義理解，與他人對於該角色的期待標準不相符，便可能產生情緒上的反應，並驅動個人產生對應的行為以改變所處的情境(甚至創造新的情境)，藉此降低自我與他人對於角色標準的差異(Stets & Burke, 2014)。換言之，個人的行為是目標導向的，個人會試圖去改變所處情境，讓該情境之下的角色意義，能與自己對於角色標準的理解一致(Stryker & Burke, 2000)。

Schott 與 Ritz (2018) 認為以認同理論的觀點來說，當個人與環境出現不配適的情況時，個人會傾向以「積極」的方式回應，試圖縮減不配適所帶來的失調感。也就是說，當個人感知到自己的處境與其對自我角色的認知出現落差時，會想要付出、投入更多資源去改變現狀，以符合個人對自我角色的期待。Koumenta (2015) 的研究也呼應了這個觀點，其針對監獄管理人員進行問卷調查，發現公共服務動機較高者，無償超時工作(unpaid overtime)的頻率也愈高，且此種情況在公共服務導向的組織中更為明顯。也就是說，當具有較高公共服務動機的個人，感知到組織工作對於公共利益的提升無法達到其標準時，便會希望藉由投入更多時間、資源在工作上的方式，讓該工作能滿足幫助他人、增進公共利益的角色期待。但另一方面，此一過度承諾於工作的傾向，又可能進一步促發個人在工作上的壓力感受、形成倦怠感、甚至萌生離職的念頭(Kinman & Jones, 2008; Lundmark et al., 2021; Philp et al., 2012)。²

相較於認同理論著墨於個人對自我角色的意義理解，心理契約理論聚焦於個人對於自身所能獲得回報的期待。心理契約理論認為員工與組織之間存在互惠交換關係，員工對組織作出貢獻，同時也會在心理上期待組織應該對其付出給予回報(Schein, 1965)。雖然使用了「契約」這個詞彙，但心理契約的內容並非由雙方合意而成，甚至沒有白紙黑字的明文約束；相反地，心理契約是員工主觀上賦予組

² Schott 與 Ritz (2018) 認為具有較高公共服務動機者，對於公共服務的角色(identity)有較高的承諾感，因此當面臨個人與組織不配適的情況時，更容易導致「過度敬業」(over-engagement)的結果。雖然原著使用的是「過度敬業」一詞，但從該文的論述及其所引用的文獻可看出，「過度敬業」指涉的即是「過度承諾於工作的心理傾向」(over-commitment)，以及因此產生的工作行為。由於本文分析的焦點是連結公共服務動機與負面工作態度之間的中介心理機制，並不一定涉及行為本身，因此使用「過度承諾」(over-commitment)一詞來反應認同理論的觀點。

織的義務（Cullinane & Dundon, 2006）。當組織未能滿足員工的心理期待時，員工會產生契約未被遵守的感受；員工心理契約的破裂，可能來自於組織明確地違背承諾，或是員工與組織之間對於承諾的理解不同（Morrison & Robinson, 1997）。因為心理契約破裂而產生的受騙感受，可能會讓員工的工作表現變差、工作滿意度低落、減少組織承諾感與組織公民行為、或是想要離職（Lemire & Rouillard, 2005; Knights & Kennedy, 2005; Moquin et al., 2019; Zhao et al., 2007）。

基此，Schott 與 Ritz（2018）認為依據心理契約理論的觀點，個人會透過觀察組織規則及與其他成員的互動，建立自己與組織交互關係的認知（自己對組織負有什麼責任，組織又該如何予以回報）。當現實狀況違背心理契約的認知時，個人便會傾向透過逃避、選擇性忽視等「消極」的方式來因應，讓自己與組織間的關係重新取得平衡，以緩減心理契約破裂導致的負面情緒。換言之，具有較高公共服務動機者，若感受到組織工作未能有效提升公共利益，可能會選擇降低自己的期待以適應組織現況。降低期待的方式雖可暫時解決個人與組織間期待不一致的問題，但久而久之個人也會因為這個降低期待的心理機制，對工作產生倦怠感或是想要另謀出路。

綜合上述，我們可以發現當個人與環境出現不配適情況時，個人會如何處理認知失調（cognitive dissonance）的問題，兩個理論均提供了合理的解釋，只是採取了截然不同的假設。認同理論認為個人會採取「積極」的方式處理，但也會因為過度承諾於工作的心理傾向，造成倦怠感、工作壓力過大、想要離職等反應。心理契約理論則是主張個人會採取「消極」的方式處理認知失調，因而產生屈從滿意的情況，久而久之也會造成工作倦怠、離職傾向增加。本研究據此假設：

假設 1a：當個人與工作組織間存在不配適的情況時，具有較高公共服務動機的個人會產生過度承諾於工作的心理傾向，以回應不配適的問題，進而產生負面的工作態度。

假設 1b：當個人與工作組織間存在不配適的情況時，具有較高公共服務動機的個人會透過降低自身期待的方式，去回應不配適的問題，進而產生負面的工作態度。

另一方面，公共服務動機雖然被視為是一個聚合的概念，但近年來也有學者認為各子構面可能引導出的結果不盡相同，應思考將各構面獨立分析的可能性（陳重安，2018）。Kim 等人（2013）將多元文化的特性考量在內，試圖發展出一套能適用於不同環境系絡的公共服務動機量表。該量表包含了四個構面，分別為對公共服務的嚮往（attraction to public service, 以下簡稱 APS）、對公共價值的承諾感

(commitment to public values, 以下簡稱 CPV)、同情心 (compassion, 以下簡稱 COM) 以及自我犧牲 (self-sacrifice, 以下簡稱 SS)。「對公共服務的嚮往」意指個人對於服務大眾、參與公共政策的渴望；「對公共價值的承諾感」則是指個人追求公共利益與公共價值的傾向；「同情心」反應的是個人對基本權利未能受到保護之他人，展現的憐憫之心；「自我犧牲」則代表個人犧牲自我利益以服務他人的意願。

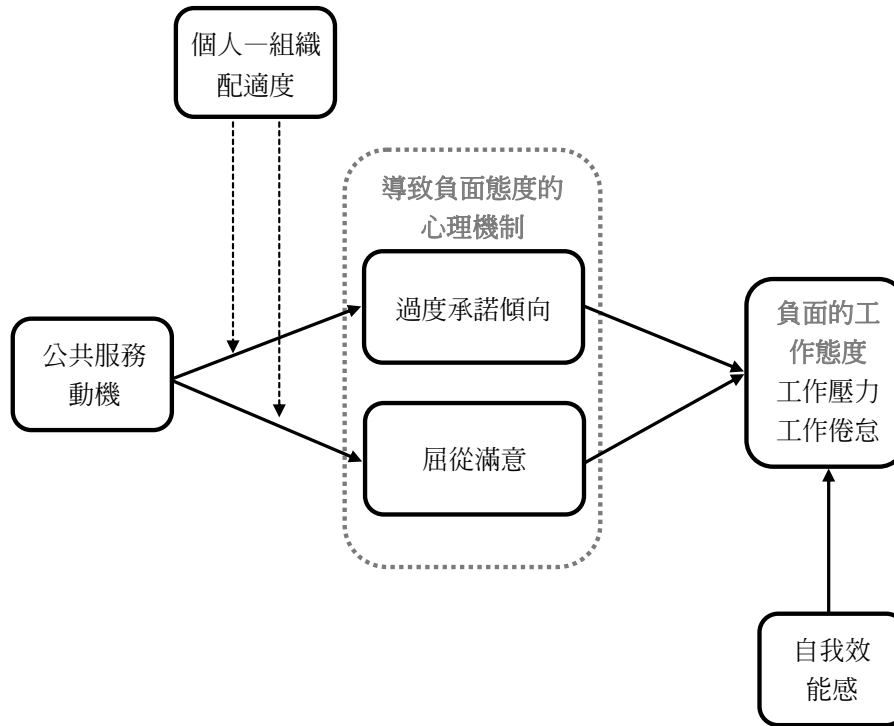
Schott 與 Ritz (2018) 除了討論整體公共服務動機可能產生的負面結果外，亦指出過度承諾以及降低期待兩類心理機制，對於不同公共服務動機子構面來說，可能發揮的中介效果也有所不同。具有豐富同情心的個人，可能會對他人的不幸遭遇給予過多的情感連結（想要改變對方的處境），最後超出自己的負荷範圍，導致生理與心理受到影響，產生同情疲勞 (compassion fatigue) 的情況 (Alkema et al., 2008)。同情疲勞的問題在醫護、社工、心理師、警察等人員身上特別常見 (Maytum et al., 2004; Turgoose et al., 2017)，也與低工作滿意度、離職傾向等負面工作結果有關 (Labrague & de Los Santos, 2021)。基此，我們可以進一步推論，相較於其他公共服務動機子構面，具有較高同情心或自我犧牲傾向的個人，在面對自身工作無法滿足其對弱勢族群的關懷或是幫助他人的期待時，這份情感上的失落，會驅使他們對工作產生更高的承諾感，期待透過自己無私的奉獻，來回應服務對象的需求。然而，過度承諾於工作的傾向，卻可能對自己造成負擔，並伴隨著工作壓力與工作倦怠感受。亦即，以情感動機 (affection) 為基礎的公共服務動機構面，有較高的可能性會促發個人過度承諾於工作的心理傾向，藉此回應個人與組織不配適的情況。本研究因此假設：

假設 2：當個人與工作組織間存在不配適的情況時，相較於其他公共服務動機子構面，具有較高同情心的個人，更容易出現過度承諾於工作的傾向以回應不配適的問題，進而產生負面的工作態度。

假設 3：當個人與工作組織間存在不配適的情況時，相較於其他公共服務動機子構面，具有較高自我犧牲傾向的個人，更容易出現過度承諾於工作的傾向以回應不配適的問題，進而產生負面的工作態度。

總結而言，本研究以 Schott 與 Ritz (2018) 一文提出的命題為基礎，試圖透過實證資料的蒐集，釐清當個人與組織存在不配適的情況時，公共服務動機及其子構面，是透過何種心理機制導致負面的工作態度。本文之研究架構，如圖 1 所示。

圖 1
研究架構圖



資料來源：作者自行整理。

參、資料與測量

一、資料來源

本研究針對 2018 年一般警察人員四等特考行政警察類科錄取者，進行固定樣本覆訪調查。在樣本的選擇上，主要考量有三。第一，自 2011 年起，警察人員初任考試採雙軌分流制，「警察特考」由警專、警大畢業生、受過警察專業教育或經前一等警察人員考試及格者報考，為內軌管道；「一般警察特考」則由非受過警大、警專訓練者報考，為外軌管道。循內軌途徑者，大多在應考前已接受了數年的警政教育，在公共服務動機、警政文化或是日後的執法行為上，可能都與一般報考生不同，會干擾本研究所欲探討之變數關係，故予以排除。其次，四等特考錄取者將來分發後，大多擔任第一線基層警察人員工作，相較於三等特考錄取者來說，會

有更多機會與民衆直接接觸，工作壓力與面臨的挑戰可能也比較大，更適合作為本研究分析的對象。最後，一般警察人員四等特考包含行政警察人員、消防警察人員以及水上警察人員。消防警察人員與水上警察人員勤務內容較特殊，不適合用來類推一般警察人員的態度，因此也予以排除。

根據「107 年公務人員特種考試一般警察人員考試錄取人員訓練計畫」，一般警察人員四等特考錄取者須於正式授階任官前，參加為期 1 年的教育訓練。教育訓練結束後 1 週內，按參訓人員特考成績與教育訓練表現，依志願序分發至相關單位，實施為期 6 個月的實務訓練；第 1 個月為實習階段，之後 5 個月為試辦階段，受訓人員將在輔導員輔導下具名試辦指派工作。2018 年行政警察類科錄取者，於 2019 年 1 月份分別至內政部保安警察第一總隊（444 人）、第四總隊（676 人）與第五總隊（616 人）進行教育訓練，合計共 1,736 人參訓。

研究團隊於 2020 年 1 月（教育訓練結束當月）親赴保四總隊，針對於該地點受訓的學員，進行第一波的問卷調查，以瞭解其公共服務動機，並請受訪者於第一次施測時提供聯絡方式，以利後續調查的執行。保一、保五的受訓學員，由於未能取得受訓單位的同意前往施測，故另於 2020 年 2 月以網路問卷的方式進行第一次施測。其後，研究團隊於 2020 年 9 月（受訓學員結束實務訓練並授階任官開始執行勤務後），採用網路問卷的方式，針對有回覆第一次問卷者，進行第二波問卷調查，以測量其在「工作壓力」、「工作倦怠感」、「過度承諾傾向」、「屈從滿意度」及「自我效能感」等概念的認知。兩次的問卷皆提供 100 元超商禮券作為填答金，以提高參與意願。

本研究將自變數（公共服務動機）與其他變數分開於不同時間點調查的理由有二：第一，當模型中自變數與依變數是由同一個受訪者於同一次問卷中回答時，容易產生共同方法偏誤（common method bias）的問題，使得變數之間的關係被膨脹或減弱，影響估計的正確性。其中一個事前預防的方法，便是將自變數與依變數於不同的時間點測量（Podsakoff et al., 2003）。第二，將自變數與其他依變數分不同時間點測量，也有助於兩者因果關係的推論。由於公共服務動機可能會因為工作社會化的關係而出現變化（Kjeldsen & Jacobsen, 2013），若於第二波調查時同步蒐集受訪者公共服務動機的資料，則自變項與依變項之間可能存在內生性的問題；亦即受訪者可能在進入組織工作後，感受到龐大的工作壓力或產生倦怠感，進而改變其公共服務動機。因此，使用第一波調查所蒐集到的公共服務動機資料去檢視其對於後續負面工作態度的影響，在時間順序上較符合本研究對於自變數與依變數的關係假設。

第一次施測有 604 位受訓學員填寫問卷（保一 4.1%、保四 93.7%、保五 2.2%），回覆率約為 35%；第二次施測有 427 位受訓學員填寫問卷（保一 4.7%、保四 92.7%、保五 2.6%），再訪回覆率約為 71%。由於後續的模型採拔靴法（bootstrap method）進行估計，需要所有變數均無遺漏值方能進行，因此本研究排除有遺漏值之問卷，最終納入分析的樣本合計 405 位受訪者。

本研究進一步針對性別、教育程度、年齡以及戶籍地區等四個變數，檢視分析樣本對母體的代表性。依據表 1，由於大部分的樣本為保四的受訓學員，因此相較於母體，也有較高比例的分析樣本戶籍地在中部（卡方值 =137.14， $p<0.001$ ）。此外，分析樣本介於 26~35 歲的比例也較母體為高，介於 18~25 歲的比例則較

表 1
樣本代表性檢定

	母體		分析樣本		樣本代表性檢定
	人數	百分比	人數	百分比	
性別					
男	1,089	62.7%	242	60.7%	卡方值 =0.94， $p=0.331$
女	647	37.3%	157	39.3%	
教育程度					
高中職	306	17.6%	61	15.1%	卡方值 =3.88， $p=0.275$
專科	92	5.3%	24	5.9%	
學士	1,286	74.1%	311	76.8%	
碩士	52	3.0%	9	2.2%	
年齡					
18-25 歲	1,028	59.2%	205	50.7%	卡方值 =78.23， $p<0.001$
26-30 歲	514	29.6%	146	36.1%	
31-35 歲	159	9.2%	45	11.1%	
36 歲以上	35	2.0%	8	2.0%	
戶籍地區					
北部	521	30.0%	89	22.0%	卡方值 =137.14， $p<0.001$
中部	521	30.0%	228	56.4%	
南部	630	36.3%	79	19.6%	
東部（含離島）	64	3.7%	8	2.0%	

資料來源：作者自行整理。

母體來得低（卡方值 = 78.23， $p < 0.001$ ）。然而，在性別與教育程度上，樣本與母體間並未呈現顯著的差異。

二、變數測量

本研究的內生變數包括工作壓力、工作倦怠、過度承諾以及屈從滿意度。「工作壓力」透過六個題目予以測量，其中有四個題項引用自陳春希、高瑞新（2010），另外兩個題項為自行設計。「工作倦怠」則是引用修改自葉婉榆等人（2008）關於工作疲勞的量表，共有五個題目。「過度承諾」引用修改自葉婉榆等人（2008）關於工作過度投入的量表，共有四個題目。³「屈從滿意度」則是引用修改自 Quratulain 與 Khan（2015），採用三個題目測量之。

外生變數包括公共服務動機以及自我效能感。關於公共服務動機的測量，本研究採用 Kim 等人（2013）的量表（16 道題）進行施測。然而，驗證性因素分析結果顯示，「對公共服務的嚮往」構面中「我欽佩那些對社區事務提供協助的人」一題之標準化因素負荷量低於 0.5，故予以刪除。⁴此外，「對公共價值的承諾感」構面的平均變異數抽取量也僅有 0.372，表示測量變數對於潛在變數的解釋力不高（Bagozzi & Yi, 1988），故最後未將該構面列入分析。修正後的公共服務動機測量模型，包括「對公共服務的嚮往」、「同情心」及「自我犧牲」三個構面，共使用了 11 個問卷題項。⁵為了精簡模型，於後續結構模型分析時，本研究以受訪者對各構面題項回答的平均數，作為三個構面的測量數值。此外，在工作場域中，自我效能感較低的員工，對於自己是否具備足夠能力面對工作挑戰，通常抱持較負面的想法，可能連帶引發工作壓力以及工作倦怠感等負面感受（Shoji et al., 2016; Vaezi & Fallah, 2011）。本研究因此將「自我效能感」納入模型中做為控制變數，並以四個題項測量之。

³ 葉婉榆等人（2008）將 *over-commitment* 翻譯為「工作過度投入」，並引用「付出報酬失衡量表」（*effort-reward imbalance*）當中的「過度承諾分量表」（*over-commitment scale*）測量之。因此，在概念上，該文的「工作過度投入」量表，反映的即是本文所謂之「過度承諾於工作的傾向」。

⁴ 標準化因素負荷量低於 0.5，代表該題目與「對公共服務的嚮往」構面的關聯性較低。造成此結果的其中一個可能原因，是社區的概念源自於西方國家，強調的是一群具有共同歷史、於相同地理空間居住的一群人，由下而上參與公共事務的治理；臺灣雖然也於 1994 年開始推動社區總體營造，但民眾對於社區意義的理解相對較為模糊，也較缺乏對社區的認同感（張峻豪，2012）。於此情況下，受訪者在填答時未必會將社區的概念與公共服務做連結，可能因而影響測量效度。

⁵ 修正後的公共服務動機測量模型，各觀察指標的標準化因素負荷量均在 0.5 以上，且達統計上的顯著水準；各潛在變數的組合信度（*composite reliability*）達 0.7 以上，平均變異數抽取量達 0.45 以上，顯示潛在變數的測量具有收斂效度。此外，各潛在變數之平均變異數抽取量平方根介於 0.67~0.76，均大於各潛在變數測量指標平均數之間的相關係數，代表各潛在變數間具有區別效度。

根據圖 1，「個人與組織配適度」是影響公共服務動機與兩個中介心理機制關係之調節變數，本研究引用 Bright 關於個人與組織配適度的量表予以測量，共包括四個題目（李克特六點量表），中文翻譯引自吳宗憲（2012）。我們計算每個受訪者在四個題項上的平均數，平均數在 4（含）以上者，代表該受訪者認為個人與組織在價值目標上是配適的，被歸類至「高配適群組」中；反之，則被歸類在「低配適群組」中。⁶「高配適群組」的平均數為 4.506，較「低配適群組」的平均數 3.012 來得高，且兩者之間的差異有達到統計上的顯著水準（ $p < 0.001$ ），表示分組的結果是適當的，可於後續的結構模型中，進一步透過多群組分析來比較兩群組的模型結果。所有測量題項之描述性統計請見表 2。

表 2
描述性統計結果

構面 / 測量指標	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
工作壓力（1= 非常不同意；6= 非常同意）					
我的工作負荷太重	405	1	6	3.65	1.26
我的工作需要應付突發狀況或緊急交辦的事項	405	1	6	4.63	1.14
我的工作時間不固定	405	1	6	4.34	1.45
我的工作時間過長或常需要加班	405	1	6	4.23	1.37
我的工作壓力大到會影響我的睡眠	405	1	6	3.77	1.41
我的工作壓力大到休假時也無法放鬆	405	1	6	3.34	1.34
工作倦怠感（1= 從來沒有；5= 總是）					
我的工作讓我感到心力交瘁（心情上非常累）	405	1	5	2.94	0.94
我的工作讓我覺得挫折	405	1	5	2.84	0.77
工作一整天之後，我會覺得精疲力盡（累到完全沒有力氣）	405	1	5	3.21	0.99
上班前只要想到又要工作一整天，就覺得沒力了	405	1	5	3.00	1.02
上班時我會覺得每一分鐘都很難熬（時時刻刻都覺得累）	405	1	5	2.61	0.92
過度承諾傾向（1= 從來沒有；5= 總是）					
早上一起床就開始想著工作的事	405	1	5	3.22	0.99
下班回家後還會想著工作的事	405	1	5	3.06	0.96
上床睡覺時仍想著工作的事	405	1	5	2.86	0.98

⁶ 選擇 4 作為分組的閾值，是因為在量表中，選項 4~6 代表的是對題目陳述表達同意的態度。

表 2 (續)

構面 / 測量指標	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
爲了工作而犧牲其他的活動	405	1	5	3.03	0.96
屈從滿意度 (1= 非常不同意 ; 6= 非常同意)					
目前這份工作, 沒辦法讓我有更高的自我實現感	405	1	6	3.54	1.32
這份工作不是我的首選	405	1	6	3.45	1.37
我不離職, 是因爲找不到更好的工作	405	1	6	3.81	1.52
公共服務動機 (1= 非常不同意 ; 6= 非常同意)					
對公共服務的嚮往 (APS)	405	3	6	4.95	0.67
爲公共利益貢獻己力, 是件重要的事	405	1	6	4.97	0.81
從事有意義的公共服務, 對我而言極爲重要	405	1	6	4.91	0.84
對於社會問題的處理貢獻己力, 是件重要的事	405	1	6	4.99	0.77
同情心 (COM)	405	2.75	6	5.11	0.57
考量他人的福祉是非常重要的	405	1	6	5.02	0.76
當看到他人受到不公平對待時, 我感到非常不開心	405	1	6	5.26	0.74
我對於處於困境者感同身受	405	2	6	5.00	0.76
我同情弱勢族群的處境	405	2	6	5.18	0.72
自我犧牲 (SS)	405	1	6	4.22	0.88
扶貧政策即便會造成我個人的損失, 我仍予以支持	405	1	6	4.32	1.10
我願意冒著個人損失的風險來幫助社會	405	1	6	3.96	1.11
我把公民責任感看得比自我利益更重要	405	1	6	4.07	1.02
我願意犧牲奉獻以使社會變得更加美好	405	1	6	4.51	1.03
自我效能感 (1= 非常不同意 ; 6= 非常同意)					
我在執行勤務時感到游刃有餘	405	1	6	3.43	0.89
我在緊急的情況下, 仍能臨危不懼、處變不驚	405	1	6	3.49	0.96
我具有高度的抗壓力	405	1	6	3.81	0.95
我具備警務人員所需專業技能 (像是射擊、溝通、逮捕等技能)	405	1	6	4.00	0.88
個人與組織配適度 (1= 非常不同意 ; 6= 非常同意)					
我的價值目標和我任職單位的價值目標很類似	405	1	6	3.65	1.15
我對於任職單位的文化感到非常適應	405	1	6	3.82	1.15
我對於目前任職的單位有強烈的歸屬感	405	1	6	3.60	1.17
任職單位主張的理念對我來說非常重要	405	1	6	3.98	1.13

資料來源：作者自行整理。

問卷題項於正式施測之前，先由具警務工作經驗之實務界人士進行檢閱，以確保專家效度。表 3 呈現所有變數之一階驗證性因素分析結果，各潛在變數之測量題項的標準化因素負荷量均為 0.5 以上，且達統計上的顯著水準；各潛在變數的組合信度達 0.7 以上，平均變異數抽取量達 0.5 以上，顯示潛在變數的測量具有收斂效度。表 4 亦顯示各潛在變數之平均變異數抽取量平方根介於 0.73~0.88，均大於各潛在變數測量指標平均數之間的相關係數，代表各潛在變數間具有區別效度。

表 3
驗證性因素分析結果

構面 / 測量指標	標準化 因素負荷量	標準誤	t 值	組合 信度	平均變異數 抽取量	Cronbach's α
工作壓力 (1= 非常不同意 ; 6= 非常同意)				0.87	0.53	0.87
我的工作負荷太重	0.74	0.25	16.87***			
我的工作需要應付突發狀況或緊急交辦的事項	0.58	0.24	12.28***			
我的工作時間不固定	0.57	0.31	12.16***			
我的工作時間過長或常需要加班	0.68	0.28	15.18***			
我的工作壓力大到會影響我的睡眠	0.85	0.26	20.65***			
我的工作壓力大到休假時也無法放鬆	0.90	0.24	22.56***			
工作倦怠感 (1= 從來沒有 ; 5= 總是)				0.89	0.62	0.89
我的工作讓我感到心力交瘁 (心情上非常累)	0.87	0.17	21.66***			
我的工作讓我覺得挫折	0.74	0.15	16.95***			
工作一整天之後, 我會覺得精疲力盡 (累到完全沒有力氣)	0.75	0.19	17.18***			
上班前只要想到又要工作一整天, 就覺得沒力了	0.81	0.19	19.08***			
上班時我會覺得每一分鐘都很難熬 (時時刻刻都覺得累)	0.77	0.18	17.89***			
過度承諾傾向 (1= 從來沒有 ; 5= 總是)				0.86	0.61	0.85
早上一起床就開始想著工作的事	0.76	0.19	17.46***			
下班回家後還想著工作的事	0.91	0.17	22.89***			
上床睡覺時仍想著工作的事	0.88	0.18	21.58***			
爲了工作而犧牲其他的活動	0.52	0.21	10.81***			

表 3 (續)

構面 / 測量指標	標準化 因素負荷量	標準誤	t 值	組合 信度	平均變異數 抽取量	Cronbach's α
屈從滿意度 (1=非常不同意; 6=非常同意)				0.77	0.53	0.76
目前這份工作, 沒辦法讓我有更高的自我實現感	0.78	0.28	16.54***			
這份工作不是我的首選	0.80	0.29	17.12***			
我不離職, 是因為找不到更好的工作	0.60	0.34	12.00***			
公共服務動機 (1=非常不同意; 6=非常同意)				0.84	0.77	0.81
對公共服務的嚮往 (APS)	0.94	0.13	21.35***			
同情心 (COM)	0.71	0.12	15.28***			
自我犧牲 (SS)	0.72	0.18	15.47***			
自我效能感 (1=非常不同意; 6=非常同意)				0.83	0.54	0.83
我在執行勤務時感到游刃有餘	0.74	0.18	15.85***			
我在緊急的情況下, 仍能臨危不懼、處變不驚	0.80	0.19	17.84***			
我具有高度的抗壓力	0.73	0.20	15.71***			
我具備警務人員所需專業技能 (像是射擊、溝通、逮捕等技能)	0.68	0.19	14.28***			
模型配適度指標						
$\chi^2 = 810.57$ ($p < 0.001$), $df = 260$, $\chi^2/df = 3.118$						
NFI = 0.862; CFI = 0.901; RMSEA = 0.072						

註: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ 。

資料來源: 作者自行整理。

表 4
區別效度分析結果

編號	構面	1	2	3	4	5	6
1	工作壓力	0.73					
2	工作倦怠感	0.68**	0.79				
3	過度承諾傾向	0.49**	0.40**	0.78			
4	屈從滿意度	0.35**	0.52**	0.02	0.73		
5	公共服務動機	0.06	-0.07	0.12*	-0.16**	0.88	
6	自我效能感	-0.11*	-0.30**	-0.16**	-0.31**	0.14**	0.74

註：* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ 。

資料來源：作者自行整理。

肆、資料分析

本研究採用 SPSS AMOS 24 版，進行結構方程式模型（structural equation model）分析（同時包含測量模式與結構模式），以驗證所提出之假設。結構方程式模型除了能處理測量誤差的問題之外，更具有可以同時處理多個內生變數的優點（Byrne, 2009），適合用來做中介效果的分析。關於中介效果的檢定，有別於 Baron 與 Kenny（1986）提出之傳統三階段的檢驗程序，本研究依據 Preacher 與 Hayes（2008）的建議，採用拔靴法重複抽樣估計 5,000 次的方式，進行標準誤與信賴區間的計算，以降低型一錯誤（type I error）的發生率。

本文分別針對「工作壓力」以及「工作倦怠」兩個內生變數進行模型分析，並就外生變數公共服務動機及其三個子構面，分別建立不同的模型，以瞭解公共服務動機是如何透過「過度承諾」以及「屈從滿意」，對工作壓力及工作倦怠造成影響。表 5 呈現「工作壓力」模型的分析結果，表 6 呈現「工作倦怠」模型之分析結果，合計共有八個模型。⁷

⁷ 除了以原始資料進行模型分析外，本研究也另以反覆多重加權（raking）方法，讓樣本在性別、教育程度、年齡、戶籍地區等變項上的分布與母體一致。加權後的分析結果與未加權資料相比，除了在數字上有些微差距外，估計值的方向以及顯著性並沒有改變。然而，由於加權資料的使用在文獻上仍有爭議〔見 Liu 與 Chen（2005）〕，因此本文以呈現原始資料的分析結果為主，讀者若對加權資料的結果有興趣，可向作者另行索取。

表 5
工作壓力模型分析結果

	模型一				模型二				模型三				模型四							
	非標準化係數	z 值	下限	上限	非標準化係數	z 值	下限	上限	非標準化係數	z 值	下限	上限	非標準化係數	z 值	下限	上限				
直接效果 (工作壓力)																				
公共服務動機 (PSM)	0.06	0.07	0.87	-0.07	0.20	0.05	0.07	0.72	-0.09	0.19	0.15	0.09	1.60	-0.04	0.33	0.03	0.06	0.60	-0.07	0.15
對公共服務的嚮往 (APS)																				
同情心 (COM)																				
自我犧牲 (SS)																				
過度承諾傾向	0.65***	0.08	8.15	0.51	0.82	0.65***	0.07	9.62	0.51	0.82	0.64***	0.08	8.00	0.49	0.80	0.65***	0.08	8.18*	0.51	0.82
屈從滿意度	0.44***	0.06	7.39	0.33	0.56	0.44***	0.05	8.07	0.33	0.56	0.43***	0.06	7.45	0.33	0.55	0.43***	0.06	7.45	0.33	0.56
自我效能感	0.12	0.08	1.62	-0.01	0.28	0.13†	0.07	1.79	-0.01	0.28	0.12	0.08	1.61	-0.01	0.28	0.13	0.08	1.64	-0.01	0.28
直接效果 (過度承諾傾向)																				
公共服務動機 (PSM)	0.14†	0.08	1.92	0.00	0.30	0.10	0.07	1.58	-0.04	0.26	0.26*	0.10	2.56	0.07	0.47	0.09	0.06	1.51	-0.02	0.21
對公共服務的嚮往 (APS)																				
同情心 (COM)																				
自我犧牲 (SS)																				
直接效果 (屈從滿意度)																				
公共服務動機 (PSM)	-0.28**	0.10	-2.97	-0.47	-0.10	-0.30**	0.10	-3.11	-0.51	-0.11	-0.12	0.13	-0.92	-0.37	0.14	-0.18*	0.08	-2.13	-0.35	-0.02
對公共服務的嚮往 (APS)																				
同情心 (COM)																				
自我犧牲 (SS)																				
間接效果																				
公共服務動機 (透過「過度承諾」)	0.09†	0.05	1.88	0.00	0.20															
公共服務動機 (透過「屈從滿意」)	-0.12**	0.05	-2.67	-0.22	-0.04															

表 5 (續)

	模型一				模型二				模型三				模型四								
	拔靴法 信賴區間 (Percentile 95%)		係數乘積		拔靴法 信賴區間 (Percentile 95%)		係數乘積		拔靴法 信賴區間 (Percentile 95%)		係數乘積		拔靴法 信賴區間 (Percentile 95%)		係數乘積						
	非標 準化 點估 計值	拔靴 法 標準 誤	z 值	下限	上限	非標 準化 點估 計值	拔靴 法 標準 誤	z 值	下限	上限	非標 準化 點估 計值	拔靴 法 標準 誤	z 值	下限	上限	非標 準化 點估 計值	拔靴 法 標準 誤	z 值	下限	上限	
對公共服務的嚮往 (透過 「過度承諾」)			0.07	0.05	1.33	-0.03	0.17														
對公共服務的嚮往 (透過 「屈從滿意」)			-0.13**	0.05	-2.63	-0.23	-0.05														
同情心 (透過「過度承諾」)			0.17*	0.07	2.42	0.04	0.31														
同情心 (透過「屈從滿意」)			-0.05	0.06	-0.90	-0.17	0.06														
自我犧牲 (透過「過度承 諾」)																					
自我犧牲 (透過「屈從滿 意」)																					
模型配適度																					
χ^2/df	3.122																				
NFI	0.874																				
CFI	0.910																				
RMSEA	0.072																				
間接效果比較																					
過度承諾 v.s. 屈從滿意	0.22**	0.07	3.24	0.09	0.35																
過度承諾 v.s. 屈從滿意						0.20**	0.07	2.81	0.07	0.35											
過度承諾 v.s. 屈從滿意											0.22*	0.09	2.49	0.05	0.40						
過度承諾 v.s. 屈從滿意																0.13*	0.05	2.53	0.04	0.25	

註：† $p < 0.1$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ 。

資料來源：作者自行整理。

表 6
工作倦怠模型分析結果

	模型五				模型六				模型七				模型八							
	係數乘積		拔靴法信賴區間 (Percentile 95%)		係數乘積		拔靴法信賴區間 (Percentile 95%)		係數乘積		拔靴法信賴區間 (Percentile 95%)		係數乘積		拔靴法信賴區間 (Percentile 95%)					
	非標準化點估計值	拔靴法標準誤	z 值	下限	上限	非標準化點估計值	拔靴法標準誤	z 值	下限	上限	非標準化點估計值	拔靴法標準誤	z 值	下限	上限					
直接效果 (工作倦怠)																				
公共服務動機 (PSM)	-0.03	0.06	-0.61	-0.14	0.08	-0.04	0.06	-0.67	-0.15	0.07	0.03	0.07	0.40	-0.11	0.17	-0.04	0.05	-0.73	-0.14	0.06
對公共服務的嚮往 (APS)																				
同情心 (COM)																				
自我犧牲 (SS)																				
過度承諾傾向	0.44***	0.07	6.33	0.31	0.58	0.44***	0.07	6.33	0.31	0.58	0.43***	0.07	6.09	0.29	0.57	0.44***	0.07	6.40	0.31	0.58
屈從滿意度	0.46***	0.04	10.45	0.38	0.55	0.46***	0.04	10.43	0.38	0.55	0.46***	0.04	10.67	0.38	0.55	0.46***	0.04	10.63	0.38	0.54
自我效能感	-0.13*	0.06	-2.08	-0.25	0.00	-0.13*	0.06	-2.03	-0.24	0.00	-0.14*	0.06	-2.26	-0.26	-0.01	-0.13*	0.06	-2.00	-0.25	0.00
直接效果 (過度承諾傾向)																				
公共服務動機 (PSM)	0.14 [†]	0.07	1.95	0.00	0.30	0.10	0.08	1.37	-0.04	0.26	0.26*	0.10	2.56	0.06	0.47	0.09	0.06	1.53	-0.02	0.21
對公共服務的嚮往 (APS)																				
同情心 (COM)																				
自我犧牲 (SS)																				
直接效果 (屈從滿意度)																				
公共服務動機 (PSM)	-0.29**	0.10	-2.85	-0.48	-0.09	-0.30**	0.11	-2.84	-0.52	-0.10	-0.11	0.14	-0.80	-0.39	0.17	-0.19*	0.09	-2.09	-0.37	-0.02
對公共服務的嚮往 (APS)																				
同情心 (COM)																				
自我犧牲 (SS)																				
間接效果																				
公共服務動機 (透過「過度承諾」)	0.06 [†]	0.03	1.85	0.00	0.14															
公共服務動機 (透過「屈從滿意度」)	-0.13**	0.05	-2.69	-0.24	-0.04															

表 6 (續)

	模型五				模型六				模型七				模型八							
	拔靴法 信賴區間 (Percentile 95%)		係數乘積		拔靴法 信賴區間 (Percentile 95%)		係數乘積		拔靴法 信賴區間 (Percentile 95%)		係數乘積		拔靴法 信賴區間 (Percentile 95%)		係數乘積					
	非標 準化 點估 計值	拔靴 法 標準 誤	z 值	下限	上限	非標 準化 點估 計值	拔靴 法 標準 誤	z 值	下限	上限	非標 準化 點估 計值	拔靴 法 標準 誤	z 值	下限	上限	非標 準化 點估 計值	拔靴 法 標準 誤	z 值	下限	上限
對公共服務的嚮往 (透過 「過度承諾」)	0.05	0.03	1.35	-0.02	0.12	0.05	0.03	1.35	-0.02	0.12	0.05	0.03	1.35	-0.02	0.12	0.05	0.03	1.35	-0.02	0.12
對公共服務的嚮往 (透過 「屈從滿意」)	-0.14**	0.05	-2.69	-0.25	-0.05	-0.14**	0.05	-2.69	-0.25	-0.05	-0.14**	0.05	-2.69	-0.25	-0.05	-0.14**	0.05	-2.69	-0.25	-0.05
同情心 (透過「過度承諾」)	0.11*	0.05	2.36	0.03	0.21	0.11*	0.05	2.36	0.03	0.21	0.11*	0.05	2.36	0.03	0.21	0.11*	0.05	2.36	0.03	0.21
同情心 (透過「屈從滿意」)	-0.05	0.07	-0.80	-0.18	0.08	-0.05	0.07	-0.80	-0.18	0.08	-0.05	0.07	-0.80	-0.18	0.08	-0.05	0.07	-0.80	-0.18	0.08
自我犧牲 (透過「過度承 諾」)	0.04	0.03	1.52	-0.01	0.09	0.04	0.03	1.52	-0.01	0.09	0.04	0.03	1.52	-0.01	0.09	0.04	0.03	1.52	-0.01	0.09
自我犧牲 (透過「屈從滿 意」)	-0.09*	0.04	-2.02	-0.17	-0.01	-0.09*	0.04	-2.02	-0.17	-0.01	-0.09*	0.04	-2.02	-0.17	-0.01	-0.09*	0.04	-2.02	-0.17	-0.01
模型配適度																				
χ^2/df	3.259					3.410					3.059					3.164				
NFI	0.882					0.872					0.873					0.878				
CFI	0.915					0.906					0.910					0.912				
RMSEA	0.075					0.077					0.071					0.073				
間接效果比較																				
過度承諾 v.s. 屈從滿意	0.20***	0.06	3.31	0.08	0.32	0.19**	0.06	2.98	0.07	0.32	0.16*	0.08	2.09	0.01	0.32	0.12*	0.05	2.51	0.03	0.22
過度承諾 v.s. 屈從滿意																				
過度承諾 v.s. 屈從滿意																				
過度承諾 v.s. 屈從滿意																				

註：† $p < 0.1$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ 。

資料來源：作者自行整理。

假設 1a 主張，當個人與工作組織間存在不配適的情況時，公共服務動機較高者，會因為過度承諾於工作的傾向，導致負面的工作態度。首先，就工作壓力而言，我們先就全部樣本進行分析，表 5 中模型一至模型四的結果顯示，不論是整體公共服務動機或各子構面，都對工作壓力沒有直接的影響。儘管公共服務動機不會直接影響個人的工作壓力感受，但表 5 指出，其會因為過度承諾的中介轉換，間接導致較高的工作壓力。具體來說，公共服務動機（同情心）與過度承諾之間，呈現顯著的正向關係（ $p < 0.1$ ； $p < 0.05$ ）；意即，公共服務動機（同情心）較高的初任基層員警，也會對工作有較高的過度承諾傾向。於此同時，過度承諾與工作壓力之間，亦呈現顯著的正向關係（ $p < 0.001$ ）；也就是說，當個人過度承諾於工作時，便會產生較高的工作壓力。我們進一步檢驗過度承諾的中介效果後發現，公共服務動機（同情心）較高的初任基層員警，的確會因為較高的過度承諾傾向，而產生較大的工作壓力，且前述的間接影響是顯著的（ $p < 0.1$ ； $p < 0.05$ ），但類似的效果則沒有在「對公共服務的嚮往」以及「自我犧牲」的模型中顯現。

當個人與組織間出現不配適的情況時，除了過度承諾於工作之外，假設 1b 亦主張公共服務動機較高者，可能會產生屈從滿意的心理，進而導致負面的工作態度。然而，依據表 5 模型一至模型四的分析結果，公共服務動機（對公共服務的嚮往、自我犧牲）與屈從滿意之間，卻是呈現顯著的負向關係；也就是說，公共服務動機（對公共服務的嚮往、自我犧牲）較高者，在工作場域中，較不容易產生屈就心理（較不會降低自己的期待）。由於屈從滿意度與工作壓力之間，亦呈現顯著的正向關係（ $p < 0.001$ ），因此我們進一步分析公共服務動機（對公共服務的嚮往、自我犧牲）是否會透過屈從滿意的心理狀態，對工作壓力產生顯著的間接影響。結果顯示，公共服務動機（對公共服務的嚮往、自我犧牲）會透過屈從滿意變數的中介，對工作壓力產生負向（而非正向）的間接影響（ $p < 0.01$ ； $p < 0.01$ ； $p < 0.05$ ）；也就是說，公共服務動機（對公共服務的嚮往、自我犧牲）較高的人，反而比較不容易產生屈從滿意的感受，進而有助於降低其工作壓力。

就另一個內生變數「工作倦怠」而言，我們同樣先就全部樣本進行模型分析，所得之結果與工作壓力的模型相似。依據表 6 模型五至模型八的分析結果，公共服務動機及其子構面對於工作倦怠都沒有顯著的直接影響。但就間接效果的部分，公共服務動機（同情心）較高的初任基層員警，有較高的可能性會因為過度承諾於工作的傾向，而產生較高的工作倦怠感（ $p < 0.1$ ； $p < 0.05$ ），但類似的效果則沒有在「對公共服務的嚮往」以及「同情心」的模型中顯現。除了過度承諾之外，屈從滿意度的間接效果亦與假設預期不同。公共服務動機（對公共服務的嚮往、自我犧

表 7
多群組比較分析結果

	高配適群組 (N=203)										低配適群組 (N=202)										模式比較			
	係數乘積					拔靴法信賴區間 (Percentile 95%)					係數乘積					拔靴法信賴區間 (Percentile 95%)					無限制模型 卡方值 (自由 度 = 326)	限制模型 (自由 卡方值 (自由 度 = 327))	卡方值差 (自由度 差 = 1)	p 值
	非標準化 點估計值	拔靴法 標準誤	z 值	下限	上限	非標準化 點估計值	拔靴法 標準誤	z 值	下限	上限	非標準化 點估計值	拔靴法 標準誤	z 值	下限	上限									
模型一	過度承諾	←	公共服務動機	0.14	0.12	1.22	-0.08	0.37	0.17 [†]	0.10	1.68	-0.02	0.37	682.842	682.874	0.032	0.858							
	屈從滿意	←	公共服務動機	-0.19	0.16	-1.16	-0.49	0.14	-0.20 [†]	0.11	-1.92	-0.41	0.01	682.842	682.850	0.008	0.929							
模型二	過度承諾	←	對公共服務的嚮往	0.12	0.14	0.92	-0.14	0.39	0.10	0.09	1.11	-0.07	0.30	727.313	727.337	0.024	0.876							
	屈從滿意	←	對公共服務的嚮往	-0.22	0.17	-1.25	-0.56	0.12	-0.19 [†]	0.11	-1.85	-0.41	0.01	727.313	727.328	0.016	0.900							
模型三	過度承諾	←	同情心	0.21	0.16	1.37	-0.06	0.54	0.30*	0.14	2.16	0.04	0.58	774.505	774.723	0.219	0.640							
	屈從滿意	←	同情心	-0.22	0.21	-1.04	-0.61	0.21	0.03	0.16	0.20	-0.26	0.35	774.505	775.682	1.177	0.278							
模型四	過度承諾	←	自我犧牲	0.08	0.09	0.83	-0.08	0.27	0.11	0.08	1.43	-0.03	0.27	784.623	784.731	0.108	0.743							
	屈從滿意	←	自我犧牲	-0.11	0.13	-0.84	-0.37	0.14	-0.12	0.10	-1.21	-0.32	0.05	784.623	784.625	0.002	0.968							
模型五	過度承諾	←	公共服務動機	0.14	0.12	1.22	-0.08	0.37	0.16 [†]	0.10	1.66	-0.02	0.37	640.354	640.381	0.026	0.871							
	屈從滿意	←	公共服務動機	-0.18	0.16	-1.13	-0.49	0.15	-0.22 [†]	0.12	-1.88	-0.45	0.03	640.354	640.398	0.043	0.835							
模型六	過度承諾	←	對公共服務的嚮往	0.13	0.13	0.94	-0.12	0.40	0.10	0.09	1.11	-0.07	0.30	686.070	686.100	0.030	0.863							
	屈從滿意	←	對公共服務的嚮往	-0.22	0.18	-1.23	-0.59	0.11	-0.21 [†]	0.12	-1.83	-0.44	0.03	686.070	686.070	0.000	0.994							
模型七	過度承諾	←	同情心	0.21	0.15	1.38	-0.06	0.53	0.30*	0.14	2.15	0.04	0.58	699.361	699.578	0.217	0.641							
	屈從滿意	←	同情心	-0.21	0.22	-0.99	-0.61	0.23	0.05	0.19	0.29	-0.28	0.44	699.361	700.495	1.134	0.287							
模型八	過度承諾	←	自我犧牲	0.08	0.09	0.85	-0.08	0.27	0.11	0.08	1.42	-0.03	0.28	685.571	685.677	0.107	0.744							
	屈從滿意	←	自我犧牲	-0.11	0.13	-0.81	-0.37	0.14	-0.13	0.11	-1.26	-0.36	0.07	685.571	685.602	0.032	0.859							

註：[†] $p < 0.1$, * $p < 0.05$ 。

資料來源：作者自行整理。

牲)較高的人,反而比較不容易產生屈從滿意的感受,進而有助於降低工作倦怠感($p<0.01$; $p<0.01$; $p<0.05$)。

依據 Schott 與 Ritz (2018) 的觀點,過度承諾以及屈從滿意兩種心理機制會被啟動的前提,是個人與環境存在不配適的情況。也就是說,當個人感知到自己所處的環境與其對自我角色的認知(或是對組織的期待)存有落差時,具有較高公共服務動機的個人,便會透過過度承諾於工作的傾向或是屈從滿意的心理機制,來回應個人與組織不配適的狀態,進而導致負面工作態度的產生。為了進一步檢證「個人與組織不配適」是否確實為前述心理機制的觸發前提,本研究進一步將分析樣本區分為「低配適群組」以及「高配適群組」,並進行多群組比較分析。

依據表 7 的分析結果,高配適群組中,公共服務動機(各子構面)與過度承諾以及屈從滿意度之間,均不存在任何顯著的影響。但在低配適群組中,公共服務動機會正向且顯著地影響過度承諾傾向($p<0.1$),對於屈從滿意度則呈現負向且顯著的影響力($p<0.1$);對公共服務的嚮往程度則與屈從滿意度之間,存在負向且顯著的關聯性($p<0.1$);同情心則是會正向且顯著地影響過度承諾傾向($p<0.05$)。為瞭解「高配適群組」與「低配適群組」在分析結果上的差異,是否有達到統計上的顯著水準,本研究進一步進行恆等性檢驗。除了原本的模型之外(無限制模型),另外建立對應的「限制模型」,兩種模型的差別在於「限制模型」假設兩個群組在所欲估計的路徑係數上是相等的,「無限制模型」則沒有這個假設,之後再比較「無限制模型」與「限制模型」的卡方值差異是否顯著。若是卡方值差異顯著,代表兩個中介心理機制(過度承諾以及屈從滿意),的確在低配適群組中才會被觸發,反之則否。

儘管公共服務動機(對公共服務的嚮往、同情心)似乎僅有在「低配適群組」中,才會對過度承諾與屈從滿意度造成影響,但表 7 恆等性檢驗結果卻指出,兩個群組的差異性並未達到統計上的顯著水準。這意味著公共服務動機(同情心)較高的初任員警,的確如假設所預期,會透過過度承諾於工作的心理傾向,產生較高的工作壓力與工作倦怠感,且這個中介機制的觸發,並非僅於個人與組織不配適時才會存在。另一方面,不論個人與組織配適與否,公共服務動機(對公共服務的嚮往、自我犧牲)較高的初任基層員警,似乎都比較不會出現屈從滿意的心理狀態,也因此有助於降低工作壓力或工作倦怠感。綜上,假設 1a 與假設 1b 的主張,並未完全為本研究所支持。

假設 2 與假設 3 則認為,相較於其他公共服務動機子構面,同情心與自我犧牲程度較高者,會更傾向以過度承諾於工作的方式,去面對個人與組織的不配適,進

而產生負面的工作態度。爲了驗證前述兩個假設，本研究進一步於所有模型中，比較「過度承諾」以及「屈從滿意」兩個中介機制的間接效果，是否有顯著的差異。依據表 5、表 6，就對公共服務的嚮往、自我犧牲構面而言，透過「屈從滿意」對工作壓力以及工作倦怠產生的間接影響，都比透過「過度承諾」產生的間接影響來得強；但就同情心構面而言，透過「過度承諾」對工作壓力及工作倦怠產生的間接效果，則是比透過「屈從滿意」產生的間接影響來得強。這意味著同情心較高的初任基層員警，的確有較高的可能性，會因爲過度承諾傾向進而導致負面的工作態度。只是同樣地，這個過度承諾於工作的傾向，不見得是爲了回應個人與組織的不配適所致，假設 2 因此未全然獲得支持。另一方面，自我犧牲傾向較高的初任基層員警，也不會因爲過度承諾於工作的心理傾向，而造成較大的工作壓力以及工作倦怠感，反而會因爲較不容易產生屈從滿意的心理，進而降低工作壓力與倦怠感受，假設 3 亦未獲得支持。

最後，就控制變數的部分，「自我效能感」在工作壓力的模型二中，顯示會對工作壓力造成顯著的正向影響 ($p < 0.1$)，但在工作倦怠的四個模型中，則均呈現顯著的負向關係 ($p < 0.05$)。意即，認爲有較高信心能勝任工作的初任員警，可能會因爲能者多勞的職場環境，而面臨到更多不同類型的工作挑戰，因而感受到較大的工作壓力。但同時，自我效能感較高的員警，可能也較能夠從工作中獲得成就感，進而抵銷工作帶來的疲勞感。

伍、結果討論

前述的分析結果，有幾個地方值得做進一步的討論。首先，就過度承諾的心理機制來說，本研究發現公共服務動機（同情心）較高的初任員警，過度承諾於工作的心理傾向也會較高，進而導致較大的工作壓力以及工作倦怠感。然而，不論個人與組織配適度是高還是低，擁有較高公共服務動機（同情心）的基層員警，似乎都會呈現較高的過度承諾傾向，也就是說，個人與組織的不配適，並非是啓動過度承諾這個中介機制的前提。

關於這個非預期的發現，本研究認爲可能的解釋有二。第一，本研究是針對初任基層員警進行調查，礙於法規、資源可得性或技能經驗上的限制，初任員警在進入工作組織後，可能都會在某種程度上，感受到「個人—組織不配適」。這或許也反應了一個現實狀況：警務人員的工作雖然具有高度公共服務性，且與第一線及弱勢族群有密切接觸的機會，但警務工作也必須在法律的框架下爲之，這使得具有高

度公共服務動機的警察人員，可能礙於法令的限制與依法行政的要求，無法展現其服務熱忱或是同情心，進而產生個人與組織不配適的感受。從表 1 的資料來看，四個用來測量個人與組織配適度的觀察指標，平均數都低於 4（意即關於個人與組織配適的陳述，都尚未達到「稍微同意」的程度）；高配適群組與低配適群組的平均數雖然有顯著差異，但高配適群組的平均數也僅有 4.506。於此情況下，可能因為分析樣本整體而言，在配適度的感受上是較偏向負面的，進而使得高、低群組之間模型的差異性變得較不明顯。

除了前述的解釋之外，另一個可能的原因是：由於警察人員的工作具有高度的公共服務性質，基層員警接觸弱勢服務對象的機會又更多，因此擁有較高公共服務動機（同情心）的員警，本來就會因為內在動機的驅使，而產生過度承諾於工作的傾向，以滿足自身對弱勢族群的關懷或是幫助他人的期待，進而導致較大的工作壓力以及工作倦怠感。陳敦源等人（2019）也指出，公共服務動機較高的護理人員，可能因為公共服務的使命感或是能者多勞的職場環境，會對工作更為投入，也因此導致更高的工作倦怠感。換言之，當工作性質本身就具備高度公共性時，個人與組織間的不配適感受，可能不是觸發具有高度公共服務動機者過度承諾於工作的前提，因為其發自內心想要為公益服務的動機，原本就會驅使個人對工作產生較高的承諾感。

再者，就屈從滿意的心理機制來說，本研究發現公共服務動機（對公共服務的嚮往、自我犧牲）較高者，並不會衍生出較高的屈從滿意度，而是會出現較低的屈從滿意度，進而減緩（而非強化）工作壓力與工作倦怠感受。而且，不論個人與組織配適度為何，公共服務動機（對公共服務的嚮往、自我犧牲）都與屈從滿意度呈現負向關係。這個發現與 Giauque 等人（2012）的結果相左，其中一個可能的解釋是：本研究的調查對象是初任員警，且調查之時，甫任職不到 1 年，對工作可能還是處於滿腔熱血的狀態，尤其是原本就有較高公共服務動機的個人，更會期待自己能「堅守理想」。不論個人與組織配適度是高還是低，初任員警年資尚淺，各項警務工作可能都還處於學習、摸索階段，對於工作一定都會感受到某種程度的挑戰性。但由於所從事的工作是具有高度公共服務性，因此公共服務動機（對公共服務的嚮往、自我犧牲）較高的初任基層員警，會傾向採取勇於面對（學習）而非退縮的心態去面對挑戰，此一正面態度反而能降低工作壓力以及工作倦怠感受。也就是說，對於處於職業生涯初期的基層員警而言，高度的公共服務動機（對公共服務的嚮往、自我犧牲）反而會對消極的心理回應機制產生緩衝的效果，進而降低負面工作態度的產生。

另外一個值得進一步討論的非預期研究發現（假設 2、3），是自我犧牲雖然與同情心相同，都是以情感為基礎的動機構面，但擁有較高自我犧牲程度的初任員警，並未如擁有較高同情心的員警一般，在面對不同工作挑戰時，傾向藉由過度承諾的方式來回應。關於這一點，其中一個可能的解釋是：初任基層員警會有許多直接面對民衆的機會，在其任職（包括實務訓練）的 8 個月期間內，可能已經歷過會喚起同情心的情境，因此對於具有較高同情心的初任基層員警來說，比較容易激發其過度承諾於工作的心理傾向。另一方面，警務人員的工作雖然存在高度危險性，但對於警界「菜鳥」而言，他們接觸此類勤務（需要犧牲奉獻）的機會可能相對較少，尤其是前 6 個月仍屬於實務訓練階段，具有較高自我犧牲傾向的基層員警，可能並未接收到太多的情境刺激，因此並未展現出較高的過度承諾傾向。

最後一個有趣的發現是：將過度承諾與屈從滿意兩個中介機制納入模型後，公共服務動機（及各子構面）對負面工作態度，都不具有直接的影響。這意味著具有較高公共服務動機的基層員警，並不一定會產生較高的工作壓力或工作倦怠感，唯有當他們心中出現了想要再更努力工作、付出更多的心理傾向時，負面的工作態度才會產生。另一方面，當他們傾向以正面（學習）的態度來面對工作挑戰時，也能間接地降低工作壓力以及工作倦怠感。也就是說，只要我們能在心理機制轉換的過程中予以介入，公共服務動機不必然會對個人或組織造成負面影響。

陸、結論與建議

本研究以 Schott 與 Ritz（2018）提出的命題為基礎，進一步透過實證資料的蒐集，將命題進行操作化並予以檢證，但研究結果僅對理論命題提供了部分的支持。首先，如認同理論所預期，過度承諾於工作的傾向，是公共服務動機導致負面工作態度的關鍵中介機制。公共服務動機（同情心）較高的初任員警，會出現較高過度承諾於工作的傾向，進而產生較大的工作壓力以及工作倦怠感；自我犧牲雖然與同情心同屬於情感面向的動機基礎，但擁有較高自我犧牲意願的初任員警，在面對不同工作挑戰時，並不會傾向藉由過度承諾的方式來回應。另外與心理契約理論的預期相左，公共服務動機（對公共服務的嚮往、自我犧牲）較高的初任基層員警，比較不容易出現屈從滿意的傾向，因此對於工作壓力與工作倦怠感的形成，反而有減緩（而非強化）的效果。本研究也發現，不論個人與組織配適度為何，過度承諾與屈從滿意兩個心理機制，都會在公共服務動機與負面工作態度之間，扮演中介轉換的角色。

在理論上，本研究的貢獻有三：第一，本研究增加文獻上對於公共服務動機黑暗面的瞭解，在多數肯認公共服務動機正面影響的聲浪中，指出對於基層員警而言，公共服務動機與負面工作態度之間可能存在的關係。不過值得一提的是，警察工作危險性高、工作時間長又不固定，且工作性質多半涉及管制性質的任務，公共服務動機對負面工作態度的影響，可能因此更為明顯。對於一般公務人員來說，工作過程中的心理壓力以及工作對於民衆行為的改變，似乎都沒有像警察人員那麼直接，因此對於其他類型的公務人員而言，公共服務動機的影響為何，有待未來更多研究做進一步的探討。第二，本研究回應 Schott 與 Ritz (2018) 一文的呼籲，透過實證資料的分析，瞭解公共服務動機是透過何種心理機制引發負面工作態度，有助於揭開公共服務動機與負面工作態度之間關係的全貌。除了個人層次的分析之外，關於公共服務動機與負面工作態度或結果的連結機制，未來研究亦可進一步就團體層次的因素進行檢視。最後，有別於過去的研究，本研究發現個人與組織間的不配適，並非觸發公共服務動機產生負面結果的前提。這個非預期的研究發現，也提供了不同的理論視角，供後續研究進行實證檢驗，以瞭解具有較高公共服務動機的個人，是否因為對公共服務存有較高使命感，在從事與公共服務有關的工作時，本來就會呈現出較高的過度承諾傾向，進而導致負面工作態度的形成。

在實務上，本研究的發現也能為警界的人力資源管理，提供初步的思考方向。本研究發現過度承諾於工作的心理傾向才是引發工作壓力與工作倦怠感的關鍵因素，因此透過適切的管理策略，讓具有較高公共服務動機的基層員警不要過度承諾於工作，甚至改善整體的制度環境，降低員警不得不過度投入工作的情況，協助其在工作與生活中取得一定程度的平衡，似乎是未來應該努力的方向。司法院大法官會議早在 2019 便做出釋字第 785 號解釋，認為現行法規未就業務性質特殊機關的輪班、輪休制度，設定公務人員服勤時數之合理上限規定，有違憲之虞，因而要求有關機關針對規範不足的部分限期改善。然而時至今日，警察健康工時的推動僅完成試辦，且關於超勤工時上限、輪班間隔等規範內容，仍未獲得臺灣警察工作權益推動協會等團體的認同。在超勤工時已從例外變常態的環境下，具有較高公共服務動機者，可能又會展現出更強烈之過度承諾於工作的傾向。未來唯有朝向人力補充的方向來努力，才有可能從根本上解決這個問題，並扭轉「過勞是常態」的組織氛圍，以降低工作環境對員警過度承諾心理傾向的刺激。

儘管本研究在理論與實務上能有所貢獻，但同時也存在一些限制。首先，本研究的母體是 2018 年一般警察人員四等特考行政警察類科錄取者，但第一波問卷調查未能取得所有教育訓練機關的同意入班施測，導致兩次調查都有回覆問卷的人

數，僅占所有母體的四分之一，且研究樣本大多來自於保四總隊的受訓學員。特別是分析樣本在年齡以及戶籍地上，與母體有顯著差異，因此本研究之發現，未必能完全類推適用至母體上。其次，本研究選擇以初任基層員警作為研究對象，並於教育訓練期間先測量其公共服務動機，待其進入工作場域後，再蒐集與工作態度有關的資料。此研究設計的策略，使得本研究未能將資深員警涵蓋在內，且進行第二波問卷施測時，受測員警僅正式就職約 2 個月的時間，對於工作壓力、工作倦怠等變項的感受，可能會與資深員警有所不同，進而影響研究的外在效度。最後，本研究採取將公共服務動機與其他變數分開於不同時間點測量的策略，雖然能避免内生性的問題，但受訪者在進入組織工作後，公共服務動機也可能會因為工作壓力或工作倦怠以外的因素而產生改變，於此情況下，改變後的公共服務動機與過度承諾傾向、屈從滿意以及負面工作態度之間的關係，便可能有所不同。基此，就本研究發現進行解讀時，也需要注意這個可能的侷限。

參考文獻

一、中文部分

- 林炫均（2022）。台中警罰單開整路 民衆投訴他反嗆「討卡參賽」。TVBS 新聞網，6 月 18 日。https://news.tvbs.com.tw/ [Lin, X.-J. (2022). *Tai zhong jing fa dan kai zheng lu Min zhong tou su ta fan qiang "tao ka die sai"*. TVBS News, June 18.]
- 吳宗憲（2012）。台南市政府文官公共服務動機與工作滿意、工作努力意願之實證研究—以個人／組織配適度作為調節變項。公共行政學報，（43），91-126。[Wu, C.-H. (2012). An empirical study of impact of PSM on work satisfaction and willingness to exert effort in Tainan city government: Person/organization fit as a moderating variable. *Journal of Public Administration*, (43), 91-126.]
- 吳宗憲、黃浩瑋（2014）。促參承辦人工作動機和團隊關係對其工作態度的影響研究。行政暨政策學報，（58），87-120。[Wu, C.-H., & Huang, H.-W. (2014). The study on how the public staff's working motivation and team relationship affect work attitude. *Public Administration & Policy*, (58), 87-120.]
- 施智婷、趙銘崇、楊孟哲（2021）。知覺教育訓練成效與離職傾向關係之調節式中介模式：心理契約觀點。組織與管理，14（1），1-42。[Shih, C.-T., Chao, M.-C., & Yang, M.-Z. (2021). A moderated mediation model for understanding the relationship between perceived training effectiveness and leave intention: A psychological contract perspective. *Organization and Management*, 14(1), 1-42.]
- 陳春希、高瑞新（2010）。工作壓力與工作適應：探討不同工作特性基層警察人員組織承諾的調節效果。人力資源管理學報，10（4），1-31。[Chen, C.-H., & Kao, R.-H. (2010). A study on the relationship between work stress and work adjustment: The moderating effect of organizational commitment of the different job characteristics for the first-line policemen. *Journal of Human Resource Management*, 10(4), 1-31.]
- 陳怡昌（2014）。論公共服務動機的提升。T&D 飛訊，（196），1-24。[Chen, Y.-C. (2014). A discussion of enhancing public service motivation. *Training & Development Fashion*, (196), 1-24.]
- 陳重安（2018）。芝麻要是掉了，掉多點才好：對暨大孫同文老師評論〈公共服務動機：回顧、反思與未來方向〉的回應。公共行政學報，（54），139-146。[Chen, C.-A. (2018). Zhi ma yao shi diao liao, diao duo dian cai hao: Dui ji da Sun Tong Wen lao shi ping lun "gong gong fu wu dong ji: Hui gu, fan si yu wei lai fang xiang" de hui ying. *Journal of Public Administration*, (54), 139-146.]

- 陳敦源、吳舜文、陳揚中、王光旭（2019）。從工作要求資源模式檢視公共衛生護理人員職業倦怠因素：以公共服務動機為調節變數。《台灣公共衛生雜誌》，38（5），478-497。[Chen, D.-Y., Wu, S.-W., Chen, Y.-C., & Wang, G.-X. (2019). Factors associated with public health nurses' burnout from the perspective of job demands-resources model: Public service motivation as a moderator. *Taiwan Journal of Public Health*, 38(5), 478-497.]
- 張映芬（2021）。情緒勞務策略組型及其與相關因素之關係：質、量觀點的個人中心分析。《教育心理學報》，52（3），595-617。[Chang, Y.-F. (2021). Emotional labor strategy profiles and their relationship with related factors: From the perspectives of the quality/quantity. *Bulletin of Educational Psychology*, 52(3), 595-617.]
- 張峻豪（2012）。台灣社區發展的脈絡與類型：一個歷史制度主義的分析。《國家與社會》，（12），259-297。[Chang, C.-H. (2012). The historical contexts and types of community development in Taiwan: A perspective of historical institutionalism. *Journal of State and Society*, (12), 259-297.]
- 勞動部職業安全衛生署（2021）。職業因素引起嚴重特殊傳染性肺炎（COVID-19）認定參考指引。勞動部職業安全衛生署。[Occupational Safety and Health Administration, Ministry of Labor (2021). *Zhi ye yin su yin qi yan zhong te shu chuan ran xing fei yan (COVID-19) ren ding can kao zhi yin*. Occupational Safety and Health Administration, Ministry of Labor.]
- 葉婉榆、鄭雅文、陳美如、邱文祥（2008）。職場疲勞量表的編製與信效度分析。《台灣公共衛生雜誌》，27（5），349-364。[Yeh, W.-Y., Cheng, Y.-W., Chen, M.-J., & Chiu, W.-H. (2008). Development and validation of an occupational burnout inventory. *Taiwan Journal of Public Health*, 27(5), 349-364.]
- 潘瑛如、李隆盛（2015）。初薦任公務人員公共服務動機及其前因之探究。《文官制度季刊》，7（1），35-69。[Pan, Y.-J., & Lee, L.-S. (2015). An investigation of new mid-level civil servants' public service motivation and its antecedents. *Journal of Civil Service*, 7(1), 35-69.]

二、英文部分

- Alkema, K., Linton, J., & Davies, R. (2008). A study of the relationship between self-care, compassion satisfaction, compassion fatigue, and burnout among hospice professionals. *Journal of Social Work in End-of-Life Palliative Care*, 4(2), 101-119.
- Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

- Bellé, N. (2013). Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance. *Public Administration Review*, 73(1), 143-153.
- Brewer, G., & Selden, S. (2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 685-712.
- Byrne, B. (2009). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). Taylor & Francis.
- Caillier, J. (2017). Public service motivation and decisions to report wrongdoing in US federal agencies: Is this relationship mediated by the seriousness of the wrongdoing. *The American Review of Public Administration*, 47(7), 810-825.
- Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 113-129.
- Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., & Anderfuhren-Biget, S. (2012). Resigned but satisfied: The negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction. *Public Administration*, 90(1), 175-193.
- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013). Stress perception in public organisations: Expanding the job demands-job resources model by including public service motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 33(1), 58-83.
- Gould-Williams, J., Mostafa, A., & Bottomley, P. (2015). Public service motivation and employee outcomes in the Egyptian public sector: Testing the mediating effect of person-organization fit. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 597-622.
- Homberg, F., McCarthy, D., & Tabvuma, V. (2015). A meta-analysis of the relationship between public service motivation and job satisfaction. *Public Administration Review*, 75(5), 711-722.
- Jensen, U., Andersen, L., & Holten, A.-L. (2019). Explaining a dark side: Public service motivation, presenteeism, and absenteeism. *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 487-510.
- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 245-261.
- Kim, S., Vandenberg, W., Wright, B., Andersen, L., Cerase, F., Christensen, R., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., Liu, B., Paliduskaite, J., Pedersen, L. H., Perry, J. L., Ritz, A., Taylor, J., & Vivo, P.D. (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.

- Kinman, G., & Jones, F. (2008). Effort-reward imbalance and overcommitment: Predicting strain in academic employees in the United Kingdom. *International Journal of Stress Management*, 15(4), 381-395.
- Kjeldsen, A., & Jacobsen, C. (2013). Public service motivation and employment sector: Attraction or socialization? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(4), 899-926.
- Knights, J., & Kennedy, B. (2005). Psychological contract violation: Impacts on job satisfaction and organizational commitment among Australian senior public servants. *Applied HRM Research*, 10(2), 57-72.
- Koumenta, M. (2015). Public service motivation and organizational citizenship. *Public Money & Management*, 35(5), 341-348.
- Labrague, L., & de Los Santos, J. (2021). Resilience as a mediator between compassion fatigue, nurses' work outcomes, and quality of care during the COVID-19 pandemic. *Applied Nursing Research*, 61(3), 151476.
- Lan, F.-Y., Wei, C.-F., Hsu, Y.-T., Christiani, D., & Kales, S. (2020). Work-related COVID-19 transmission in six Asian countries/areas: A follow-up study. *PloS One*, 15(5), e0233588.
- Lemire, L., & Rouillard, C. (2005). An empirical exploration of psychological contract violation and individual behaviour: The case of Canadian federal civil servants in Quebec. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 150-163.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. Russell Sage Foundation.
- Liu, T.-W., & Chen, K.-H. (2005). Is weighting a routine or something that needs to be justified? *Journal of Electoral Studies*, 12(2), 149-187.
- Lundmark, R., Nordin, M., Yepes-Baldó, M., Romeo, M., & Westerberg, K. (2021). Cold wind of change: Associations between organizational change, turnover intention, overcommitment and quality of care in Spanish and Swedish eldercare organizations. *Nursing open*, 8(1), 163-170.
- Moquin, R., Riemenschneider, C., & Wakefield, R. (2019). Psychological contract and turnover intention in the information technology profession. *Information Systems Management*, 36(2), 111-125.
- Morrison, E., & Robinson, S. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Maytum, J., Heiman, M., & Garwick, W. (2004). Compassion fatigue and burnout in nurses who work with children with chronic conditions and their families. *Journal of Pediatric Health Care*, 18(4), 171-179.

- Naff, K., & Crum, J. (1999). Working for America: Does public service motivation make a difference? *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), 5-16.
- Perry, J., & L. Wise. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Philp, M., Egan, S., & Kane, R. (2012). Perfectionism, overcommitment to work, and burnout in employees seeking workplace counselling. *Australian Journal of Psychology*, 64(2), 68-74.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Jeong-Yeon, L., & Jeong-Yeon, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Preacher, K., & Hayes, A. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Quratulain, S., & Khan, A. (2015). Red tape, resigned satisfaction, public service motivation, and negative employee attitudes and behaviors: Testing a model of moderated mediation. *Review of Public Personnel Administration*, 35(4), 307-332.
- Ritz, A. (2009). Public service motivation and organizational performance in Swiss federal government. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 53-78.
- Schott, C., & Ritz, A. (2018). The dark sides of public service motivation: A multi-level theoretical framework. *Perspectives on Public Management and Governance*, 1(1), 29-42.
- Schein, E. (1965). *Organizational psychology*. Prentice-Hall.
- Shoji, K., Cieslak, R., Smoktunowicz, E., Rogala, A., Benight, C., & Luszczynska, A. (2016). Associations between job burnout and self-efficacy: A meta-analysis. *Anxiety, Stress, & Coping*, 29(4), 367-386.
- Sorace, S. (2021). Texas police rescue unconscious driver from burning car 'with only seconds left': Authorities. *Fox News*, October 14. <https://www.foxnews.com/>
- Stets, J., & Burke, P. (2014). The development of identity theory. In S. Thye & E. Lawler (Eds.), *Advances in group processes* (Vol. 31, pp. 57-97). Emerald Group Publishing Limited.
- Stryker, S. (1980). *Symbolic interactionism: A social structural version*. Benjamin-Cummings Publishing Company.
- Stryker, S., & Burke, P. (2000). The past, present, and future of an identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(4), 284-297.
- Turgoose, D., Glover, N., Barker, C., & Maddox, L. (2017). Empathy, compassion fatigue, and burnout in police officers working with rape victims. *Traumatology*, 23(2), 205-213.

Vaezi, S., & Fallah, N. (2011). The relationship between self-efficacy and stress among Iranian EFL teachers. *Journal of Language Teaching and Research*, 2(5), 1168-1174.

van Loon, N., Vandenabeele, W., & Leisink, P. (2015). On the bright and dark side of public service motivation: The relationship between PSM and employee wellbeing. *Public Money & Management*, 35(5), 349-356.

Wright, B., Christensen, R., & Isett, K. (2013). Motivated to adapt? The role of public service motivation as employees face organizational change. *Public Administration Review*, 73(5), 738-747.

Zhao, H., Wayne, S., Glibkowski, B., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680.

Triggering the Dark Sides of Public Service Motivation: An Empirical Study on Newly Recruited Street-level Police Officers

*Wan-Ling Huang**

Abstract

Public service motivation (PSM) research has proliferated in recent decades. Informed by Perry and Wise (1990), many empirical studies found out that PSM tends to be related to positive outcomes such as higher job performance, job satisfaction, organizational commitment, whistleblowing behavior, and so on. However, Perry and Wise also clearly indicated in their article that individuals having a higher level of PSM may over-commit themselves to public affairs and thus result in inappropriate judgment or behavior. Unfortunately, little research paid attention to negative influence of PSM after Perry and Wise; we also knew little about the psychological mechanisms that may explain how PSM is connected to negative attitude at work. Accordingly, a panel study of newly recruited street-level police officers was conducted to clarify the relationship among PSM, job stress and burnout at work. Over-commitment and resigned satisfaction were modelled as mediators between PSM and negative attitude at work based on the propositions proposed by Schott and Ritz (2018). Our analysis showed that, regardless of person-organization fit, individuals having a higher level of PSM tends to show greater tendency for over-commitment at work, thereby leading to a higher level of job stress and burnout. On the other hand, individuals having a higher level of PSM tends to report a lower level of resigned satisfaction, meaning that PSM may be able

* Professor, Department of Public Administration and Policy, National Taipei University.
Email: whuang@mail.ntpu.edu.tw

to reduce negative attitude at work by decreasing the likelihood of having resigned satisfaction.

Keywords: public service motivation, over-commitment, resigned satisfaction, work stress, burnout