

# 台灣警務人員之工作使命感研究

李芸蘋、陳以亨、陳先郡、陳啓文\*

## 《摘要》

使命感的意義與重要性近年來逐漸受到重視，但相關研究卻有限。有鑒於警務人員向來被認為在工作上必須具備使命感，才能真正服務社會大眾，是故本研究透過探討警務人員使命感與工作負荷及工作滿意的關係，試圖了解使命感對工作所產生的影響，並進一步釐清使命感所代表的意義。

本研究以台灣警務人員為樣本發放問卷，並利用階層迴歸進行驗證假設。研究結果發現，男性、已婚且年齡與年資較長，以及階級較高的警務人員，使命感較為強烈。此外，使命感除了能正向影響工作滿意，也會提高工作負荷，但工作負荷的高低並未顯著改變使命感與工作滿意之間的關係。最後，本研究建議從華人文化的角度重新檢視使命感所代表的意義，並針對研究結果提出理論與管理實務上的意涵。

[關鍵字]：使命感、工作負荷、工作滿意、警務人員、台灣

---

投稿日期：102年9月3日；接受刊登日期：103年5月20日。

\* 李芸蘋為國立臺南大學行政管理學系助理教授，email: amberlee@mail.nutn.edu.tw。

陳以亨為國立中山大學人力資源管理研究所教授，email: ihchen@cm.nsysu.edu.tw。

陳先郡為國立中山大學人力資源管理研究所博士生，email: hc1013@gmail.com。（通訊作者）

陳啓文為高雄市政府警察局岡山分局行政組組長，email: owen06@kmpg.gov.tw。

## 壹、前言

使命感的概念在我們的社會裡常被提起，然而理論上的研究確還在初始階段，近年來對使命感的研究開始出現在管理與組織行為的領域中，尤其常在與工作有關的議題中被探討（Bunderson & Thompson, 2009; Duffy & Sedlacek, 2007; Dik & Duffy, 2009; Hall & Chandler, 2005; Wrzesniewski, McCauley, Rozin, & Schwartz, 1997）。有些學者認為，「使命感」的概念是建構在當工作被視為有意義的情況下（Dik & Duffy, 2009）；有些學者則從工作意義與正向心理學派的觀點，強調使命感是個體在職涯上是否得以健康發展的重要關鍵因素（Dreher, Holloway, & Schoenfelder, 2007; Peterson & Seligman, 2004）。Duffy 與 Sedlacek（2007）更指出，使命感的確存在於某些人的工作生活中，使命感的存在亦對其他工作相關變數，比如工作滿意或工作績效等，產生了具體影響（Duffy & Sedlacek, 2007; Wrzesniewski et al., 1997）。

一般認為，在某些特定的職業或組織中，由於其獨特的工作任務與內容，會使得使命感的存在較為顯著。尤其是在所謂受使命驅策的組織（mission-driven organization）裡，員工使命感的展現會更為明顯，例如警務單位、醫院、學校、消防急救部門、非營利組織或是需要贏得大眾信任的企業組織，例如航空公司或核能電廠等（Grant & Sumanth, 2009）。特別是本研究所探討的警務人員，在台灣社會文化的認知中，向來扮演人民保母的角色，且不斷被提醒肩負著維護社會治安與服務人民的工作使命，與使命感的關聯性可謂甚為緊密。不論是中央警察大學或是其他培育警務人員的各級專科學校，亦皆在校訓或教育宗旨中強調，身為警務人員是一種使命、也是一種榮耀，更是一種需要用生命來維護的志業。然而也正因為使命感的驅使，再加上社會大眾對警務人員的高標準檢視與要求，我們不乏見到許多精疲力盡、工作與生活滿意度低落的警務人員，嚴重者甚至成為身心失調的高度壓力族群，並誘發自殺行為（陳慧棻，2006）。因此對於警務人員而言，使命感究竟扮演什麼樣的角色，對其工作所帶來的意義與作用為何，將是值得深入探討的議題。

警務人員與使命感的關聯性研究，在過去並不多見，且仍有許多值得深入研究的議題尚未被討論，類似研究如「公共服務動機」僅強調個人在政府或其他公共部門內所展現的服務動機（吳宗憲，2012），然而警務人員除了為民服務，更以自己的生命安危捍衛與維持社會秩序，似乎在服務動機之外，還隱含更深層的责任感與

對工作的執著與堅持，因此本研究問題之一，即試圖了解使命感是否是警務人員背後重要的精神支柱，提供強烈的工作動機，使他們能夠仰賴著使命感而承受警務工作所帶來的高度壓力，堅守工作崗位，並積極投入警務工作。然而，過往研究亦曾指出使命感有其黑暗面（dark side），未必能產生正向的工作結果（Bunderson & Thompson, 2009），因此使命感對工作態度的影響，亦成為本研究的第二個重點。而當使命感驅策著警務人員不斷奉獻投入的同時，是否也為他們帶來更加沈重的工作負荷，因而間接的影響了使命感與工作滿意之間的關係，導致最終工作結果不如預期，則是本研究的第三個研究問題。

整體而言，本研究的具體貢獻在於，理論上我們將從使命感的概念出發，不僅將使命感與工作滿意相連結，亦嘗試探討使命感與工作負荷之間的關係，試圖了解使命感對工作態度的不同影響。實務上，由於我國警務人員的工作負荷量大，造成的心理壓力也日趨嚴重，然而民眾的需求只會有增無減，因此著眼於警務人員的工作特性，針對使命感進行深入的研究有其理論與實務上的意涵。最後，本研究以警務人員為樣本，針對使命感與個人及職業之間的關係進行探討，為挑選或培育警務人員工作使命感提出建議，同時期望對於其他同樣有著為民服務的特色之公共部門，提供另一種管理上的觀點。

## 貳、文獻探討與假設

### 一、使命感

使命感一詞最早源自宗教上的用語，當人們認為自己是被神召喚而願意奉獻一切以從事神職工作時，就稱為是一種使命感，因此傳統上，使命感即被定義為受到神的召喚而從事的特定職業（Dalton, 2001）或是為了服務與回應神的要求（Davidson & Caddell, 1994），也因此，天職（vocation）一詞在許多研究中被認為是使命感（calling）的同義詞（Weiss, Skelley, Haughey, & Hall, 2003）。然隨著社會的演進，使命感的意義，已不再侷限於宗教的框架下。近來對於使命感的描述，大多強調當個人主觀認為工作在其生命中扮演足以達成其人生重要目的角色時，這種心理感受就稱為「使命感」。例如，Hall 與 Chandler（2005）以及 Dik 與 Duffy（2009）皆指出使命感是將工作視為個人生命的目的，當工作被視為是有意義，而且相信工作能夠完成個人目標時，使命感的概念就被建構出來了。而使命感

的重要性亦反映於學者們對於其與工作意義以及個體工作生活的相關討論與研究中（Weiss et al., 2003）。由此可見，近代學者對於使命感的認知已跳脫早期宗教上的範疇，而轉由個人對工作的認知來重新檢視與定義使命感，將使命感與現代組織做了更緊密的連結，並從而解釋了個體的工作動機與態度，因此也可更明確地指稱為「工作使命感」。

工作佔據了許多人極大部分的時間，是人們生命中重要的活動之一，因此「工作」向來是組織研究中重要的議題，而個體的工作態度以及其在工作所展現的行為，更是過往許多學者關注的焦點（Arthur, Hall, & Lawrence, 1989; Arthur & Rousseau, 1996）。研究發現，個人生活滿意度與福利安康的知覺顯示了個體如何看待自己的工作（Wrzesniewski et al., 1997），也因此，工作意義的相關議題，例如工作意義的本質，以及其對個體所產生的影響等，亦逐漸引起廣泛的討論（Dik & Duffy, 2009; Wrzesniewski et al., 1997）。

具體而言，使命感與工作的關係，就是個人知覺到其所從事的是一份特殊而有意義的工作（Baumeister, 1991）。Dreher 等人（2007）即認為使命感是人們與工作意義的連結，以及建立個人認同的基礎。Bellah、Madsen、Sullivan、Swidler 與 Tipton（1985）指出使命感提供追求工作熱情與成就的動力；相對於認為工作僅是為了賺錢與生活的人來說，具有使命感的人，會相信自己在工作上的付出都是必要且有意義，並認為成功取決於自身的主觀認定，不需要與世俗標準或他人相比（Heslin, 2005）。Wrzesniewski 等人（1997）則將任務（job）、職涯（career）與使命（calling）歸納分類成三種人與工作的關係，分別隱含著不同的價值觀與工作動機。當人們僅將工作視為任務的時候，工作動機僅止於滿足個人的經濟需求，工作對其而言，只是為了能夠求得生存而已，工作本身不會成為個人的生活重心。當工作被視為是職涯的時候，工作動機相對來說較為強烈，人們願意為了滿足個人的成就感而投身於工作中，也願意投入較多的時間在工作上。最後，當工作被視為使命的時候，工作與生活其實已密不可分，使命感驅動人們不斷地奉獻於工作上，而且這份工作也會被個人主觀認定為對社會或對其他人是有貢獻的，因此當個人對工作存有使命感的時候，工作不僅是一份工作，而是其個人價值之實踐。簡言之，工作可視為是實踐個體使命感的平台，個體在探索與界定工作對自身意義的過程中，尋找或確認自己的使命感。也就是，追求使命感（search of calling）或是知覺到使命感（presence of calling）（Dik & Steger, 2008）。

回顧過往文獻，目前少有研究去探討影響使命感的因素，且多數研究在探討影

響與使命感有關之構念的因素時（例如，內在動機與工作態度等），也多僅強調個體的內在人格特質（Dobrow, 2004）。然就使命感的來源來看，除了早期是來自於宗教的影響，神的旨意或是更為神聖而卓越的力量被視為是使命感最主要的來源外（Hall & Chandler, 2005），Dik 與 Steger（2008）提出使命感是來自一種外在力量，而這種力量能將個體與工作以某種有意義且有利他人的方式相連結。而也有愈來愈多的學者指出，使命感有可能是來自個體內在的某種動力（Dobrow, 2004; Hall & Chandler, 2005），或是受到外在因素如家庭或組織的驅策或啟發（Dik & Duffy, 2009; Dik, Duffy, & Eldridge, 2009）。因此，基於過往文獻，本研究認為個人使命感實有多元的來源，使命感可透過個人與宗教、或個人本身、或是個人與社會的刺激與互動而產生，並影響著個體對生命目的與工作意義的看法，以及其與工作間的關係。誠如 Wrzesniewski、Dutton 與 Debebe（2003）所述，意義的產生（meaning-making），特別是在工作的脈絡下，是同時由個體內在與外在情境因素所共同決定的。

綜上所述，儘管學者們對於使命感的描述有所差異，但就使命感對工作動機與態度的影響來看，使命感基本上可說是一種推動個人努力奉獻於工作上以達成個人理想與目標之高度個人化且主觀的心理知覺。而雖然使命感與許多工作相關的概念，在某程度上可能有重疊的成份，然 Dik 與 Duffy（2009）強調這些工作相關概念無法完整涵蓋使命感的意義。舉例來說，工作投入與工作承諾等概念雖然皆強調了工作的重要性，但卻忽略了工作對個人的意義，也沒有涉及到使命感中對社會貢獻的部分；而個人投入與心流經驗儘管都是具有使命感的人可能體驗到的感受，然與使命感相比，個人投入與心流經驗可能是較短暫或片段的經驗，使命感則是較為長期且穩定的心理知覺（Dik & Duffy, 2009）。這些相似卻又相異的概念，除了有助於我們更瞭解使命感的意義外，另一方面也正顯示了使命感的獨特性，以及其在組織中值得被更深入研究之處。本研究即奠基於前述西方研究的理論基礎，在組織的脈絡下，檢視使命感與工作滿意以及工作負荷之關係，以期對使命感在工作結果上之影響能有更進一步的了解。

## 二、工作滿意

使命感是一種個體主觀的知覺感受，因此被認為能夠影響個體主觀對職涯成功的認定，在過去針對如何衡量個體主觀認定職涯成功的研究上，工作滿意向來被視為是最重要的一個指標（Heslin, 2005）。自 Hoppock（1935）首次提出工作滿意的



概念後，便開啟了日後眾多相關理論與研究的發展，而基於不同觀點與考量，研究者們對於工作滿意一詞亦給予不同的定義與解釋（Kalleberg, 1977）。例如，Campbell（1970）認為工作滿意是一種對於工作感受的心理狀態；Locke（1976）則認為工作滿意是個人評價工作之後的態度展現。總體而言，工作滿意代表著個人對其工作的一種主觀認知，是工作者對工作的感受狀態，也是對於工作各個面向喜惡程度的態度表現（Spector, 1997）。

目前有關使命感與工作滿意之關係的研究仍屬少數，然有鑑於使命感與工作的緊密連結，個體本身所知覺到的使命感應會是影響工作滿意的重要因素。回顧過往文獻，Hall 與 Chandler（2005）指出唯有個人對於工作抱持著使命感的時候，才有可能體認到一種最深層的心理上的成功與滿足感，隱含了個體在使命感上的程度差異，會導致其對工作滿意有不同的感受。同樣地，其他相關研究結果亦顯示，使命感能夠提高個人的工作投入、工作承諾與滿足感，並且會進一步降低離職傾向與缺席率（Duffy & Sedlacek, 2007; Wrzesniewski et al., 1997）。Dobrow（2004）歸納過去研究則更是發現，使命感是工作結果變項的重要預測指標，尤其從個體主觀感受分析，強調缺乏使命感可能較易降低滿意度。

除此之外，工作本身是否能夠激發或培養使命感，亦或是成為個體實踐使命感的平台，也會影響個體對工作的整體評價，進而影響到工作滿意。例如將工作視為使命的員工，會對工作本身存在一份較為正向的觀感，並願意為組織與社會付出自己的心力，以追求自身所認定之有意義的目標（Dik et al., 2009; Wrzesniewski et al., 1997）。是故，由上述研究可知，使命感不但可謂是工作結果感受的前因變項，且當個人對其工作具有使命感的時候，也會對所從事的工作以及自己的職業生涯，產生較為正面的行為與態度。因此，奠基於前述文獻，本研究預期當個體在工作上知覺到的使命感愈高，其工作滿意也會愈高。研究假設如下：

假設一：個體的使命感與其工作滿意度有正向關係。

### 三、工作負荷

工作負荷（workload）與工作滿意一樣，是組織與管理領域裡備受關注的概念之一。工作負荷之重要性除可見於學者們對其與工作績效之關係的廣泛討論外（Cox-Fuenzalida, Beeler, & Sohl, 2006），其亦被認為在工作設計之良窳上，扮演著至為關鍵的角色（Jung & Jung, 2001），並在許多研究裡，被應用來作為員工之主觀工作要求的衡量（Dwyer & Ganster, 1991; Fox, Dwyer, & Ganster, 1993）。在定

義上，工作負荷係指工作者為了完成任務所需付出的所有成本，包含生理與心理投入的主觀認知（Hart & Wickens, 1990; Reid & Nygren, 1988），是一個動態且會隨著工作要求與員工能力的不同而改變的概念（Veltman & Gaillard, 1996）。Cynthia、Murphy、Byard 與 Nikzard（2002）便將工作負荷具體地解釋為當個人被要求在有限時間內完成所有工作要求時，在心理與生理上所產生的負荷。

工作負荷並非是單一構面的概念。McCormick 與 Sanders（1982）即將工作負荷分為心理與生理負荷兩類。而 Shaw 與 Weekley（1985）主張工作負荷可分為數量與質量的負荷。Caplan、Cobb、French、Harrison 與 Pinneau（1980）以及 Spector 與 Jex（1998）則以工作步調負荷與工作數量負荷來表示工作負荷。由於學者們對工作負荷的定義有所差異，故衍生出不同的衡量方法，一般而言可分為主觀與客觀的衡量，主觀的衡量通常透過問卷或訪談，了解員工個人對工作負荷的認知狀況；客觀的衡量方法則是透過儀器測量或是實驗模擬等來得知個體對工作負荷的認知（廖佳音，2009）。Veltman 與 Gaillard（1996）則試圖從工作績效、主觀衡量與心理衡量三個面向來衡量工作負荷。事實上，不同的衡量方式各有利弊，例如當工作較為複雜時，工作績效可能就無法有效衡量工作負荷（Glaser, Tatum, Nebeker, Sorenson, & Aiello, 1999），因此，在選擇工作負荷的衡量方法時，應考量工作負荷本身的定義以及所處工作環境等相關因素。

至於造成工作負荷的因素以及其所產生的影響，雖然在過往研究中已被廣泛討論，然在研究結果上卻呈現分歧的狀況（Dwyer & Ganster, 1991; Jamal, 1990; Spector, 1987; Spector & O'Connell, 1994）。例如，在工作負荷的前因研究上，Shaw 與 Weekley（1985）指出過度工作負荷起因於角色超載（overload）；而 Glaser 等人（1999）則認為工作負荷的高低與工作目標的設定息息相關，當工作者被要求完成大量或高度複雜的工作目標時，便會產生高工作量負荷或質負荷的知覺。另外，Waller、Gupta 與 Giambatista（2004）從工作特性的觀點分析認為，個體認知工作負荷程度的高低取決於工作例行性的程度，一般來說，在非例行性或無規章可循的工作任務下，個體容易感受到較高的工作負荷。而在工作負荷所造成之影響上，早期研究多著重在與個人健康的連結上，並以生理學上的反應如血壓、心跳等來衡量工作負荷造成的影響（Caplan & Jones, 1975）；近期的研究則大多是與工作滿意、工作績效與工作壓力相互連結，然而，這方面研究的結果並不一致。例如，有研究指出工作負荷會降低工作滿意（Jamal, 1990; Spector, 1987），並對工作績效有負向影響（Shaw & Weekley, 1985），但同時亦有研究發現工作負荷對工作

滿意以及工作壓力皆有正向的影響 (Dwyer & Ganster, 1991; Spector & O'Connell, 1994; Searle, Bright, & Bochner, 2001; Tyler & Cushway, 1995)。許多學者認為這樣不一致的結果可能是起因於工作負荷本身並未直接減低工作績效或形成工作壓力，亦即工作負荷對工作相關結果的影響機制，可能是由於人格特質與工作自主程度等其他因素介入的結果 (Caplan & Jones, 1975; Dwyer & Ganster, 1991; Fox et al., 1993)。

工作負荷本質上的定義，以及過往研究結果的不一致，反而提供了將工作負荷與使命感作連結的合理性。工作負荷強調個體在心理與生理上對工作投入的主觀認知 (Hart & Wickens, 1990; Reid & Nygren, 1988) 與使命感追求個人主觀的成功感 (Hall & Chandler, 2005)，同樣展現對工作的態度以及認知；另外有鑑於使命感與工作滿意與工作績效等相關工作結果的緊密關聯 (Duffy & Sedlacek, 2007; Wrzesniewski et al., 1997)，將使命感納入考慮，也將有助於瞭解工作負荷對工作結果變項的影響機制。舉例來說，Heslin (2005) 就曾表示，相較於只將工作視為一份差事的人來說，將工作視為使命的人對於成功有較為主觀的自我認定，他們追求一份可以滿足自己的成功的感覺。也就是說，一些對成功的客觀或世俗定義，對具有使命感的人來說可能並不適用也不足夠，且心理上的成功感受不若客觀的成功條件那麼容易達成，「好還要更好」的心態將使人不斷的投入於所從事的工作中。因此，當個人對於工作具有高度使命感時，無形中會被驅策著自願承擔與肩負更艱難與更沉重的任務與責任，也就是承擔較多的工作數量。而當個體試圖在有限的時間與能力下，完成更多的任務與目標時，也就必須具有較快的工作步調。在這樣的狀況下，個體便可能會發生由於角色超載 (Shaw & Weekley, 1985) 或工作目標設定過高 (Glaser et al., 1999) 等因素而產生了的工作數量與步調負荷的知覺。換句話說，使命感激發了個體對工作的熱情與投入，卻也可能因為個體不求代價與回饋的付出，最終面臨超乎自己能力所能負擔的情況，進而產生了工作負荷的感覺。因此，即便過往研究顯示使命感會使人對工作本身有較為正向的觀感，但伴隨使命感而來的責任與個人主觀對成功的認知，卻也有可能同時地帶來工作負荷的認知。在 Bunderson 與 Thompson (2009) 的研究中便指出，使命感有所謂的「黑暗面」，個體有可能因為高度的使命感而不顧一切的需要完成任務，他們的假設暗示了兩個可能性：第一、並非所有人都能將使命感的認知轉為正向的工作態度 (例如工作滿意)；第二、當長期處在工作負荷超載的情況下，個人對工作的認知與正向態度都有可能受到影響。綜合前述，本研究預期當個體對工作認知到的使命感愈高，其所



知覺到的工作步調與數量負荷也會愈高，並提出研究假設如下：

假設二：個體的使命感與其工作步調負荷有正向關係。

假設三：個體的使命感與其工作數量負荷有正向關係。

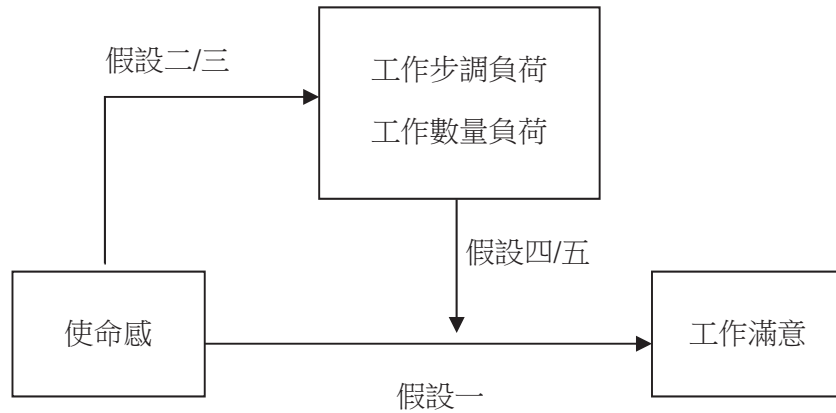
#### 四、使命感、工作負荷與工作滿意之間的關係

由前述文獻可知，即便工作負荷感本身並不一定會直接影響個體之工作態度與行為，然而工作負荷與其他個人、工作或是環境因素的交互作用結果，確實會對個體之工作態度與行為產生影響（Caplan & Jones, 1975; Dwyer & Ganster 1991; Glaser et al., 1999; LaRocco, House, & French, 1980）。例如，Dwyer 與 Ganster（1991）即指出工作者在工作負荷與工作自主程度上不同的認知組合，會造成其在工作滿意與出缺勤等工作態度與行為上不同的表現。Bunderson 與 Thompson（2009）也指出當雇主將太多工作交付予具有高度使命感的員工時，員工對於工作的熱情與承諾有可能反而下降了；同時 Lundberg 與 Frankenhaeuser（1999）則在他們的研究中發現，由於工作負荷以及角色衝突，導致女性相較於男性，較無法全心投入工作，進而影響到女性工作者對工作與生活的滿意感。由此衍生，本研究預期個體之工作使命感與工作負荷認知的互動結果，可能會對個體之工作滿意有所影響，也就是說，個體工作使命感與工作滿意間的關係有可能會因為個體在工作負荷程度上認知的差異而有所不同。意即，個體對工作負荷的知覺可能會對個體工作使命感與工作滿意之間的關係產生干擾效果。基於前述所有文獻，本研究提出研究假設如下：

假設四：個體對工作步調負荷的知覺對個體的使命感與工作滿意度之關係具有調節作用；意即，在愈高的工作步調負荷下，使命感與工作滿意之間的正向關係愈弱。

假設五：個體對工作數量負荷的知覺對個體的使命感與工作滿意度之關係具有調節作用；意即，在愈高的工作數量負荷下，使命感與工作滿意之間的正向關係愈弱。

依據前述文獻的回顧與探討，本研究之研究架構如圖一所示。



圖一 研究架構

資料來源：本研究整理。

## 參、研究方法

本研究採問卷調查法蒐集資料，探討警務人員之使命感、工作滿意與工作負荷間的關係。茲將本研究之研究對象與程序以及研究工具等依序分節敘述如下：

### 一、研究對象與程序

McElroy、Morrow 與 Wardlow (1999) 在他們的研究中指出，使命感在諸如警務人員、消防員、醫生、教師或軍人等特定職業上可發揮較強烈的作用與影響力。因此，基於使命感在警務人員工作上的重要性較容易被突顯，而有助於探討使命感對工作相關因素的影響，本研究即以警務人員為研究對象進行問卷調查。基於可行性與成本上的考量，本研究採用便利抽樣的方式，委由熟識的警務人員，在其所任職的縣市（涵蓋高雄市、台南市、嘉義市以及澎湖縣共四個縣市），針對願意參與此次調查的派出所，對該派出所之所有警務人員發放問卷。而為確保參與者的匿名性，本研究除提供每份問卷信封袋，以供受測者填答完畢，進行彌封外，亦在問卷說明處再次強調問卷資料的保密性，並且在受測者背景資料調查部分，不涉及任何有關於受測者所處單位與通訊資料之問題。以上除了向受測者確保其匿名性與減緩其在填答時的憂慮外，亦可減少受測者社會贊同的傾向，降低共同方法變異發生的可能性 (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003)。最終統計參與問卷調查

的單位總計共回收 534 份問卷，扣除未填答完整或是有遺漏值的無效問卷，有效問卷共計有 523 份。

## 二、研究變數與測量工具

本研究皆採用國外研究既有之量表作為研究工具，翻譯成中文後再進行回譯，以確保語意之正確性。研究問卷共包含使命感、工作滿意、工作負荷，以及人口背景變項等四部分，分述如下：

### （一）使命感

本研究採用 Dreher 等人（2007）所發展用來檢測個體使命感的天職認同量表（VIQ）來測量受訪者對其工作使命感之知覺，總計共有 9 題（例如：大多數時間我都發自內心的享受我所從事的工作、我認為我的工作能夠正向地改變世界…等）。採用 Likert 五點量表計分（1 表示非常不同意；5 表示非常同意），9 題加總後的分數愈高，即代表個人使命感愈高。經因素分析後發現，各題項僅有一題因素負荷量未達 0.5，將該題項刪除後，Cronbach  $\alpha$  為 0.780。

### （二）工作滿意

為衡量受測者的工作滿意，本研究採用 Agho、Price 與 Mueller（1992）修正 Brayfield 與 Rothe（1951）所編製的總體工作滿意量表來進行施測，共有 6 個題項（例如：我比一般其他人更喜歡我的工作與到目前為止我很滿意我的工作等）。量表採用 Likert 五點量表計分（1 表示非常不同意；5 表示非常同意），6 題加總後的分數愈高，即代表個人工作滿意愈高。經因素分析後發現，各題項僅有一題因素負荷量未達 0.5，將該題項刪除後，Cronbach  $\alpha$  為 0.880。

### （三）工作負荷

本研究採用 Caplan 等人（1980）所編製的工作負荷量表來測量受訪者知覺到的工作負荷量。包含測量工作步調負荷的題項，如：「你是否常需要迅速的工作？」與「你的工作是否常讓你在極少的時間內必須將事情完成？」，以 Likert 五點量表計分，由 1 到 5 表示「極少」到「極常」，以及工作數量負荷的題項，如：「你的工作負荷有多少？」與「你有多少專案、工作或是任務要處理？」（以 1 到 5 代表「幾乎沒有」到「非常多」）。與前述理論一致，獲得工作步調與工作數量負荷兩個構面（如表一所示），Cronbach  $\alpha$  分別為 0.854 與 0.807，總量表

Cronbach  $\alpha$  為 0.880。

#### (四) 人口背景變項

除上述主要變數外，本研究亦蒐集性別、年齡、年資、教育程度、婚姻狀況、階級、職務類別等人口背景變項。而由於過往的研究顯示，人口統計變項對工作滿意會產生影響（蔡欣嵐，2001），因此，本研究參考 Janssen 與 Yperen（2004）、Ganzach（1998）與 Freeman（1978）與吳宗憲（2012）等工作滿意的相關，將性別、年資、教育程度納為控制變項。

表一 工作負荷之因素分析

題項	工作步調負荷	工作數量負荷
你是否常需要迅速的工作	0.78	
你是否常需要非常努力的工作	0.77	
你的工作是否常讓你在極少的時間內必須將事情完成	0.74	
你多久時間會遇到一次極大的工作量需要完成	0.57	
你的工作負荷有多少		0.79
其他人期望你完成多少工作量		0.69
你有多少專案、工作或是任務要處理		0.67

資料來源：本研究整理。

## 肆、研究結果

整體而言，本研究的樣本結構以男性為主（84.6%）；年齡主要分布在 30 至 50 歲（80.3%）；超過 78% 的受訪者具有 10 年以上的年資；80.6% 的人具有專科或大學以上的學歷；已婚者為多數（73.7%）；主要的階級為警正（55.7%）跟警佐（44.1%）；職務類別主要為行政警務人員（65.4%）與刑事警務人員（26.5%）；另有超過 73% 的受訪者有宗教信仰。以下茲就研究變數之相關以及迴歸分析的結果進行說明：



## 一、相關分析

表二呈現的是本研究各變數之平均數、標準差與變項間的相關係數。在個人背景變項以及主要研究變項之間的關係上，除了教育程度外，其他所有個人背景變項都與使命感有顯著的相關，其中性別（ $r = -0.089, p < 0.05$ ）、階級（ $r = -0.199, p < 0.01$ ）與宗教信仰（ $r = -0.149, p < 0.01$ ）與使命感有顯著的負相關，年齡（ $r = 0.181, p < 0.01$ ）、年資（ $r = 0.209, p < 0.01$ ）與婚姻狀況（ $r = 0.223, p < 0.01$ ）則與使命感有顯著的正相關，表示男性、年紀愈長、年資愈高、已婚者、階級愈高以及具有宗教信仰者，工作使命感愈高；而在工作滿意方面，與其有正相關的個人背景變項有年齡（ $r = 0.138, p < 0.01$ ）、年資（ $r = 0.153, p < 0.01$ ）、婚姻狀況（ $r = 0.107, p < 0.05$ ），呈現負相關的則有階級（ $r = -0.128, p < 0.01$ ）與宗教信仰（ $r = -0.164, p < 0.01$ ），代表年紀愈長、年資愈高、已婚者、階級愈高以及具有宗教信仰者，工作滿意愈高。最後在工作負荷上，性別與工作負荷呈現顯著負相關（工作步調負荷  $r = -0.129, p < 0.01$ ；工作數量負荷  $r = -0.164, p < 0.01$ ），顯示男性較女性知覺到較高的工作負荷。

而在本研究之主要變數—使命感、工作負荷以及工作滿意的相關分析方面，研究結果顯示使命感與工作滿意（ $r = 0.702, p < 0.05$ ）以及工作步調負荷（ $r = 0.114, p < 0.01$ ）均呈現顯著的正相關；另外，工作滿意與工作負荷間，亦同樣呈現顯著的正相關（工作步調負荷  $r = 0.111, p < 0.01$ ；工作數量負荷  $r = 0.120, p < 0.01$ ），也就是說三個主要變數之間都有顯著的正向相關。而這樣的結果也顯示愈高的使命感不僅會產生愈高的工作滿意，也同時帶來愈高的工作負荷知覺。以下則藉由階層迴歸分析進一步地驗證本研究之假設。

## 二、共同方法變異分析

為檢視共同方法變異是否對本研究結果造成影響，本研究進行哈門氏單因子測試（Podsakoff et al., 2003）。根據 Steiger（2007）以及 Hu 與 Bentler（1999）所建議的適配度判斷準則，分析結果顯示，本研究之三因素模型的適配度良好（ $\chi^2 = 668.49, df = 165, p = 0.00, RMSEA = 0.07, SRMR = 0.06$ ），然而單一因子模式的配適度則不理想（ $\chi^2 = 2373.45, df = 170, p = 0.00, RMSEA = 0.10, SRMR = 0.16$ ）。因此，依據上述結果，我們可知共同方法變異對於本研究結果的解釋不致造成嚴重的

影響 (Podsakoff et al., 2003)。

### 三、階層迴歸分析

為探索使命感可能對工作滿意與工作負荷所造成的影響，本研究分別以工作滿意以及工作步調與數量負荷為依變數，並將人口背景變項中的性別、年資與教育程度置入迴歸中設為控制變項，接著再將自變數使命感加入，進行階層迴歸分析。而由表三模式二之階層迴歸分析的結果可知，使命感對工作滿意有正向影響 ( $\beta = 0.704, p < 0.01$ )，模型之整體解釋度並達到 49.6%。換句話說，本研究結果顯示使命感愈高，工作滿意度也會愈高，研究假設一因此獲得支持。除此之外，由表三的模式四亦可發現，使命感對工作步調負荷有正向影響 ( $\beta = 0.111, p < 0.05$ )，也就是使命感愈高，感受到的工作步調負荷也會愈高，因此，本研究的假設二獲得支持。然而使命感對工作數量負荷則沒有顯著影響，假設三未獲支持。

其次，為探討工作負荷可能對使命感與工作滿意間之關係所造成的影響（如表四所示），本研究在模式一時，先將人口背景變項設為控制變項，接著在模式二時放入使命感與工作步調及數量負荷為自變項，最後在模式三，為避免共線性的問題，將使命感與工作負荷中心化後相乘，並將相乘項放入迴歸式，進行階層迴歸分析。結果發現，模式三之使命感與工作步調與數量負荷的交互作用項皆未呈現顯著的效果。意即，不論是工作步調負荷或是工作數量負荷都未對使命感與工作滿意間的關係產生顯著的調節效果，本研究之假設四與五因此未獲得支持。

表二 研究變項之描述性統計與相關分析

變項名稱	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.性別 <sup>b</sup>	0.15	0.361								
2.年齡	39.15	7.263	-0.202**							
3.年資	16.88	8.302	-0.255**	0.932**						
4.婚姻狀況 <sup>c</sup>	1.77	0.458	-0.245**	0.624**	0.658**					
5.教育程度 <sup>d</sup>	2.08	0.679	0.162**	-0.327**	-0.390**	-0.201**				
6.階級 <sup>e</sup>	2.44	0.501	0.072	-0.328**	-0.360**	-0.278**	-0.112*			
7.宗教信仰 <sup>f</sup>	0.27	0.443	0.207**	-0.255**	-0.299**	-0.219**	0.141**	0.234**		
8.使命感	3.30	0.544	-0.089*	0.181**	0.209**	0.223**	0.040	-0.199**	-0.149**	
9.工作步調負荷	3.39	0.742	-0.129**	-0.001	-0.067	-0.034	0.029	0.037	-0.055	0.114**
10.工作數量負荷	3.48	0.690	-0.164**	0.061	0.061	0.061	-0.002	-0.058	-0.086	0.585**
11.工作滿意	3.39	0.656	-0.060	0.138**	0.153**	0.107*	0.013	-0.128**	-0.164**	0.702*
										0.111*
										0.120**

註：a 樣本數為 N=523; \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

b 性別 0=男生；1=女生

c 婚姻狀況 1=未婚；2=已婚；3=其他

d 教育程度 1=高中職（含以下）；2=專科；3=大學（含以上）

e 階級 1=警監；2=警正；3=警佐（階級依序由高至低排列）

f 宗教信仰 0=有宗教信仰；1=沒有宗教信仰

表三 階層迴歸分析結果—以工作滿意、工作負荷為依變數

變項名稱	工作滿意		工作步調負荷		工作數量負荷	
	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六
性別	-0.013	0.018	-0.147**	-0.142**	-0.174**	-0.172**
年資	0.190**	-0.012	-0.028	-0.056	0.036	0.024
教育程度	0.086	-0.014	0.029	0.013	0.019	0.012
使命感		0.704**		0.111*		0.048
R <sup>2</sup>	0.032	0.496	0.020	0.032	0.034	0.036
ΔR <sup>2</sup>		0.464		0.012		0.002
F	5.657**	126.325**	3.566*	4.233**	5.954**	4.751**

註：N=523；表格中數字為標準化 Beta 值。

\* p<0.05; \*\* p<0.01

表四 階層迴歸分析—以工作滿意為依變數、工作負荷為調節變數

變項名稱	模式一	模式二	模式三
性別	-0.013	0.030	0.030
年資	0.190**	0.009	-0.010
教育程度	0.086	-0.015	-0.013
使命感		0.701**	0.700**
工作步調負荷		-0.014	-0.012
工作數量負荷		0.080*	0.077
使命感 x 工作步調負荷			0.014
使命感 x 工作數量負荷			-0.009
R <sup>2</sup>	0.032	0.501	0.501
ΔR <sup>2</sup>		0.469	0.000
F	5.657**	85.596**	63.973**

註：N=523；表格中數字為標準化 Beta 值。

\*p<0.05; \*\* p<0.01



## 伍、討論與建議

### 一、研究討論與結論

本研究主要著眼於警務人員工作使命感的分析與討論，並試圖藉由釐清使命感與工作滿意以及工作負荷之間的關係，能對使命感在警務工作上所可能造成的影響有深一層的認識，進而能將其應用於組織管理中。經由實證分析顯示，除了警務人員之特性與其使命感的認知上有所關聯外，本研究之三個研究假設中亦有兩個得到驗證，以下茲就本研究之結果進行詳細的討論。

首先，如本研究所預期的，實證分析的結果顯示警務人員之使命感與其工作滿意是具有正向關係的，也就是說具有較高使命感的警務人員，會知覺到較高的工作滿意。而這樣的結果不但正如同過往文獻所述，使命感的存在會使得個體對於工作持有較正向的觀感（Dik et al., 2009; Wrzesniewski et al., 1997），同時可促進個體努力追求工作熱情與成就（Bellah et al., 1985），並在心靈上獲得工作的滿足感（Duffy & Sedlacek, 2007; Hall & Chandler, 2005），也暗指個體之工作滿意是可以透過增加個體對工作的使命感來提升的。如緒論中所指出的，警務人員處在高度危險與壓力的警務工作中，有些人選擇離職、有些人卻堅守崗位，從本研究觀點來看，個體的使命感的確扮演了重要的角色，並對警務人員在工作行為上的差異提供了一定程度的解釋。事實上 Wrzesniewski 等人（1997）就強調，工作滿意其實是取決在個體如何看待自己的工作，因此藉由提高個體對工作使命感的知覺，組織領導者得以加強其組織成員願意投入時間與精力在工作上的內在動機以及認為其工作是具有意義的知覺，最終工作滿意便能在個體對其工作全心投入並得到樂趣與意義的同時產生。

此外，研究結果亦證實了本研究對於使命感與工作負荷之關係的假設，也就是警務人員對工作的使命感認知會正向的影響其對工作負荷的知覺。事實上，當個人對工作認知到的使命感愈高，其所知覺到的工作步調負荷也會愈高，此結果可從伴隨使命感而來的責任與個人主觀對成功的認知來理解。具體來說，Heslin（2005）以及 Duffy 與 Sedlacek（2007）都指出，對工作有高度使命感的人，會將工作的奉獻視為理所當然，甚至投入更多時間在工作上，只為追求一份自我主觀成功的知覺。就此可以理解，對於具有較高工作使命感的個體來說，可能再多再大的工作量

都不嫌苦，也因此對工作數量的負荷感受可能較不明顯，然而，即便是甘之如飴地對工作付出與投入，個體亦有可能因為時間與資源等因素的限制與不足，而有力不從心的感受，相對的，便較容易產生較高的工作步調負荷知覺。而這也解釋了為何在本研究結果中，使命感僅正向影響了工作步調負荷，卻未對工作數量負荷造成顯著影響。簡單來說即是，一旦個體將工作視為使命，雖然「工作數量」並不會造成其工作負荷的知覺，然而，自我期望在有限的時間下完成目標或任務、或是挑戰更艱難的目標、達成更完美的境界，則往往會造成個體在步調負荷上的知覺。

而與研究預期不同的是，本研究所提出之警務人員工作使命感與工作滿意間的關係有可能會因其在工作負荷程度認知上的差異而有所不同的假設，則未如預期獲得實證結果的支持，意即研究結果顯示，儘管個體認知的使命感會正向影響工作負荷，然而工作負荷的知覺並未對個體知覺到的使命感與工作滿意之間的正向關係產生顯著的調節效果。而推究這樣的結果，本研究在此提出以下可能的原因。首先，誠如先前所述，這可能是由於就本質上來說，當個人對其工作具有使命感時，便會正面地看待其所從事的工作（Dik et al, 2009; Wrzesniewski et al., 1997），並將其在工作上的奉獻視為本應如此（Duffy & Sedlacek, 2007）。所以，即便個體的工作使命感會使其感受到較高的工作負荷知覺，然個體將會視工作負荷為理所當然，也因此，使得工作負荷知覺未對工作使命感與工作滿意間的關係，產生顯著地調節效果。其二，亦可能是由於個體的工作滿意事實上同時受到使命感與工作負荷的知覺所影響，也就是說工作負荷所扮演的並非本研究所預期之調節變數的角色，反而可能是直接影響個體工作滿意的前因變數（Breslau, Novack, & Wolf, 1978 轉引自 Groenewegen & Hutten, 1991; McCranie, Hornsby, & Calvert, 1982 轉引自 Groenewegen & Hutten, 1991）。除此之外，另一個可能的原因或許與本研究係屬橫斷性研究有關，根據 Cumming 與 Croft（1973）所進行之有關工作負荷與工作績效的研究顯示，當個體之工作負荷知覺高到某種程度時，個體之工作績效才會開始顯著下降，而這樣的結果也意謂著，個體工作負荷認知與其他工作結果變數的關係有可能要透過在不同時間點對個體工作負荷知覺程度進行操弄才能確切得知。由此即可理解，本研究所預期之個體工作負荷對使命感與工作滿意之關係的影響力，實際上極有可能無法從單一時間點的測量結果裡顯現出來，而也因此導致了本研究預期個體工作負荷知覺會對使命感與工作滿意關係產生調節效果之假設不成立的結果。

最後，雖然我們強調宗教不過是使命感的來源之一，但研究結果仍發現具有宗教信仰的警務人員對工作的使命感高於沒有宗教信仰者，由此推論，對於有宗教信

仰的人而言，其信仰仍舊是一股強大的力量，尤其部分警務人員長時間處在高度危險的環境中，宗教信仰可能成為工作使命感之重要來源之一，並提供個人願意對工作全力奉獻與付出的精神支柱。同時，與 Davidson 與 Caddell (1994) 的研究結果一致，本研究亦顯示男性相對於女性，更容易將工作視為一種使命，這可能是反映了整體社會對於警務工作上，男性與女性能夠投入與付出程度上的差距。過去半個世紀以來，儘管女性進入職場工作的比例不斷增加，然而多數的女性（尤其已婚者）還是將工作與對家庭及小孩的照顧，視為理所當然的責任 (Usdansky & Parker, 2011)，於是導致女性較難與男性一樣，將全部的精力與時間完全投入在工作中，因此從工作中所認知到的使命感相對較低。另一方面，本研究結果亦顯示，警務人員的年齡、年資以及階級亦與使命感之認知有正向的關係，這可能是由於在警察的職涯中，從警校的訓練開始，就強調警察是一份需要高度使命感的工作，而在正式成為警察之後，更不斷地被提醒著其所肩負的期許與承擔的責任，也因此我們的研究發現年紀愈大、年資愈高與階級愈高的警務人員，所展現出的使命感愈高。

## 二、管理與研究意涵

由上述之結果與討論可知，部分研究變數間的關係仍待進一步的釐清。即便如此，本研究之結果，不論是在管理意涵上或是未來研究的方向上，仍有諸多可以提供組織領導者與研究者參考之處。以下即根據本研究之發現，分別就管理意涵與未來研究方向進行討論。

首先，在管理意涵方面，回顧過往探討工作滿意之前因變項的相關文獻，至今仍少有研究將使命感列入考慮，然從本研究的結果來看，警務人員工作使命感對於其工作滿意是有顯著的正面影響力的，也就是說，實際上，使命感在警務人員工作滿意的影響上扮演著舉足輕重的角色。而有鑒於許多研究結果顯示個體之工作滿意與其組織承諾 (Malik, Nawab, Naeem, & Danish, 2010; Redfern, Hannan, Norman, & Martin, 2002)、缺勤率 (Hausknecht, Hiller, & Vance, 2008) 以及離職傾向 (Igbaria, Meredith, & Smith, 1994; Shah Nawaz & Jafri, 2009) 等個體之工作態度與行為表現有密切的關聯，那麼，對警務單位之管理者而言，尋找以及培養對警務工作具有使命感的警務人員便顯得格外重要。從文獻以及研究結果得知，使命感一方面有可能是個人從事某特定職業的推力 (例如：為了自我滿足與實現而投入特定工作或行業)，因此就警務單位來說，在進行招募與甄選時，即可利用測驗量表，針對應徵者對警務工作的使命感認知進行衡量，藉以篩選出對警務工作具備高度使命感

認知之員工。另一方面，使命感也可能是一種拉力，激勵個人不斷投入工作中，也就是個人在其工作的實踐中，受到組織或是身旁主管、同僚等等的影響，而逐漸感受到愈來愈強烈的使命感，例如從工作中體悟到個人主觀的心理成功感受，或是隨著工作責任的增加而感受到的成就感。本研究即顯示年紀較長、年資較久或位階較高的警務人員，通常使命感也較為強烈。而類似的情況也常見於醫師、教師或軍人等被認為是較容易展現使命感之職業的工作與組織環境（McElroy et al., 1999）。透過觀察這一類的工作與組織運作，可以發現組織的確能夠也應該透過溝通、激勵、訓練等管理實務來培養員工對工作的使命感。是故，警務單位可透過讓具高度使命感的警務人員與新進警務人員互動或座談，傳達予新人工作的意義，以培養與激發新進人員的使命感；或是仿效上述特定職業的組織運作模式，營造與培養組織內使命感的氛圍等，這些都是增強或提升警務人員工作使命感的務實策略。

另一方面，在發現使命感對警務人員工作滿意具有正向影響的同時，本研究結果也顯示使命感同樣正向地影響警務人員對工作負荷的認知，尤其是在工作步調負荷的認知上，也就意謂著愈有使命感的警務人員，其在工作步調負荷上的知覺也愈高。同時，過往許多的研究也指出，高工作負荷知覺與其他工作因素的交互作用結果，有可能改變個體在工作上的態度與行為表現。例如，Dwyer 與 Ganster（1991）指出相對於在高工作負荷知覺與高工作自主的情況下，當個體在高工作負荷知覺與低工作自主的情況時，會有較低的任務滿意與較高的缺勤狀況。同樣在 Fox 等人（1993）的研究中也指出，雖然當個體在高工作自主權的情況下，高工作負荷的知覺對工作滿意有正向的影響，但當個體對工作僅有低自主權時，其高工作負荷的知覺是會降低其工作滿意的。因此，基於上述文獻可知，縱使個體之高工作負荷知覺本身並不一定會產生負面的工作行為與態度，然工作負荷認知的確會受到其他許多工作相關因素的互動而有所影響。因此，警務單位在培養與提升警務人員工作使命感的同時，應檢視組織內的其他工作因素例如工作設計是否合宜、是否提供足夠且適時的資源予警務人員、以及主管與同事間的支持氛圍等，藉以減低在提升警務人員工作使命感之時，所產生之高工作負荷知覺與其他工作因素互動後，產生負面態度與行為的可能性。

此外，即使個體工作負荷的知覺並未如本研究所預期地減弱個體工作使命感與工作滿意間的正向關係，然而在實務意涵上，卻也再次地顯示了提升警務人員工作使命感的重要性。從研究結果來看，警務人員之工作使命感對於工作滿意的正向影響並不會因為其工作負荷知覺的高低而有所改變，這也意味著若上級警務單位，能



提升警務人員對於其工作的使命感，則不論其是否承受較高的工作負荷，警務人員皆會因其對工作的使命感而產生較高的工作滿意。有鑑於我國警務人員普遍來說職責繁重，警務單位之管理者若要確保警務人員之工作滿意，則思考如何提升與加強警務人員對於其工作的使命感，不失為一個良策。

在研究意涵上，本研究所呈現之不顯著結果則提供了未來值得研究之方向。雖然研究結果顯示，警務人員之工作負荷知覺並未如預期地對使命感與工作滿意之關係發揮顯著的影響，然此結果也意謂著在研究上可進一步的去檢視與探討其中可能之原因。例如，後續研究可採用長期性的設計，透過不同時間點對個體工作負荷知覺程度進行操弄，來觀察工作負荷對使命感與工作滿意之關係的影響。藉由這樣的研究，我們可進一步釐清並確認使命感的運作機制，理解個體工作負荷知覺所扮演的角色，進而使組織管理者對於如何有效的運用員工工作負荷知覺來促進/避免員工之正向/負向工作態度與行為能有更深入的洞見，進而能加以應用於日常之組織管理實務中。

最後，本研究特意以公務單位中的警務人員為研究樣本，著眼於警務工作與使命感的關係，然而針對使命感與特定職業的關係，究竟是個人在使命感的指引下選擇了特定工作或組織，或是工作內容與組織環境強化個人的使命感，並未能再加以深入探討。有鑑於使命感與特定職業的關係在過往研究中一直沒有得到一致的定論（Dobrow, 2004; Wrzesniewski et al., 1997），因此，未來研究亦須針對此議題進行進一步地研究（Bunderson & Thompson, 2009; Hall & Chandler, 2005）。

### 三、研究限制

整體而言，本研究係屬初探性的研究，針對使命感、工作滿意與工作負荷彼此間重要但卻普遍被忽略的關係進行實證分析，我們的研究結果除提供了管理上的意涵也對未來的研究方向提出建議，對於使命感此一概念，不論是在實務或是學術領域上都可謂有所貢獻，特別是目前在東方社會裡幾乎沒有與使命感相關的研究結果被運用在組織管理上。然而，本研究仍有其研究限制。首先，雖然我們的受測者分佈在不同的年齡層、階級與職務類別，但由於抽樣可行性之限制與成本之考量下，部分樣本資訊如參與的調查之分局數量或受訪單位的詳細資料等等不甚完備，同時也未能針對全國所有地區之警務人員進行隨機調查，使得研究結果在推論至其他地區時會具有其限制性。再者，由於本研究屬於橫斷性研究，因此在研究變數間因果推論之解讀上亦有其限制，需格外謹慎。第二，本研究僅針對個人層次的變項進行

初探，並未將那些可能與使命感有關之群體或組織層次上的因素納入考量，建議未來後續研究可針對諸如與管理者的關係、組織認同、獎勵制度設計等因素（Bunderson & Thompson, 2009; Hunter, Dik, & Banning, 2010）與使命感之關係進行檢視，方得以窺得使命感之於工作之全貌。第三，雖然如前所述，本研究採取一些設計技巧來減少共同變異發生的可能性，且哈門氏單因子測試的結果也顯示共同方法變異對本研究結果的解釋不致造成嚴重的影響，但仍期待未來能有利用不同資料來源或時間區隔的相關研究來排除共同方法變異發生的可能性。最後值得注意的是，由於目前使命感的相關研究幾乎都是在西方文化背景下所進行的，相對而言，對於在東方文化下的使命感所知甚少。因此未來研究也應針對使命感在東方文化下的特性，更加仔細的進行探究，以利其能在不同的文化脈絡下，將使命感的概念在管理實務上靈活的運用。

## 參考文獻

- 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。
- 廖佳音（2009）。工作特性對工作績效之影響—工作負荷認知與自我效能感調節效果之探討。國立中央大學企業管理學系碩士論文，未出版，桃園。
- 蔡欣嵐（2001）。工作特性、人格特質與工作滿意度之關係—以半導體業為例。國立中央大學企業管理學系碩士論文，未出版，桃園。
- 陳慧棻（2006）。警察人員行政中立、工作壓力、工作使命感與工作滿足關係知研究。《T&D 飛訊》，47，1-20。
- Agho, A. O., Price, J. L., & C. W. Mueller (1992). Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 185-196.
- Arthur, M. B., & D. M. Rousseau (1996). Introduction: The boundaryless career as a new employment principle. In M. B. Arthur, & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career – A new employment principle for a new organizational era* (pp. 3-20). New York: Oxford University Press.
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & B. S. Lawrence (1989). *Handbook of career theory*. New York: Cambridge University Press.
- Baumeister, R. F. (1991). *Meanings of life*. New York: Guilford Press.

- Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., & S. M. Tipton (1985). *Habits of the heart: Individualism and commitment in American life*. New York: Harper & Row.
- Brayfield, A. H., & H. F. Rothe (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 35*(5), 307-311.
- Bunderson, S. S., & J. A. Thompson (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work, *Administrative Science Quarterly, 54*, 32-57.
- Campbell, J. P. (1970). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- Caplan, R. D., & K. W. Jones (1975). Effects of work load, role ambiguity, and Type A personality on anxiety, depression, and heart rate. *Journal of Applied Psychology, 60*(6), 713-719.
- Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., Harrison, R. V., & S. R. Pinneau (1980). *Job demands and worker health: Main effects and occupational differences*. Ann Arbor, MI: University of Michigan, Institute for Social Research.
- Cox-Fuenzalida, L. E., Beeler, C., & L. Sohl (2006). Workload history effects: A comparison of sudden increases and decreases on performance. *Current Psychology: Developmental, Learning, Personality, Social, 25*(1), 8-14.
- Cumming, R. W., & P. G. Croft (1973). Human information processing under varying task demand. *Ergonomics, 16*, 581-586.
- Cynthia, L. R., Murphy, L. B., Byard, L., & K. Nikzad (2002). The role of the big five personality factors in vigilance performance and workload. *European Journal of Personality, 16*(3), 185-200.
- Dalton, J. C. (2001). Career and calling: Finding a place for spirit in work and community. *New Directions for Student Services, 95*, 17-25.
- Davidson, J. C., & D. P. Caddell (1994). Religion and the meaning of work. *Journal for the Scientific Study of Religion, 33*, 135-147.
- Dik, B. J., & M. F. Steger (2008). Randomized trial of a calling-infused career workshop incorporating counselor self-disclosure. *Journal of Vocational Behavior, 73*, 203-211.
- Dik, B. J., & R. D. Duffy (2009). Calling and vocation at work: Definitions and prospects for research and practice. *The Counseling Psychologist, 37*(3), 424-450.
- Dik, B. J., Duffy, R. D., & B. M. Eldridge (2009). Calling and vocation in career counseling: Recommendations for promoting meaningful work. *Professional*

- Psychology: Research and Practice*, 40(6), 625-632.
- Dobrow, S. R. (2004). *Extreme subjective career success: A new integrated view of having a calling*. New Orleans: Academy of Management Conference Best Paper Proceedings.
- Dreher, D. E., Holloway, K. A., & E. Schoenfelder (2007). The vocation identity questionnaire: Measuring the sense of calling. *Research in the Social Scientific Study of Religion*, 18, 99-120.
- Duffy, R. D., & W. E. Sedlacek (2007). The presence of and search for a calling: Connections to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 590-601.
- Dwyer, D. J., & D. C. Ganster (1991). The effects of job demands and control on employee attendance and satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 595-608.
- Fox, M. L., Dwyer, D. J., & D. C. Ganster (1993). Effects of stressful job demands and control on physiological and attitudinal outcomes in a hospital setting. *Academy of Management Journal*, 36(2), 289-318.
- Freeman, R. B. (1978). Job satisfaction as an economic variable. *The American Economic Review*, 68(2), 135-141.
- Ganzach, Y. (1998). Intelligence and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 41(5), 526-539.
- Glaser, D. N., Tatum, B. C., Nebeker, D. M., Sorenson, R. C., & J. R. Aiello (1999). Workload and social support: Effects on performance and stress. *Human Performance*, 12(2), 155-176.
- Grant, A. M., & J. J. Sumanth (2009). Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 927-944.
- Groenewegen, P. P., & J. B. F. Hutten (1991). Workload and job satisfaction among general practitioners: A review of the literature. *Social Science & Medicine*, 32(10), 1111-1119.
- Hall, D. T., & D. E. Chandler (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 155-176.
- Hart, S. G., & C. D. Wickens (1990). Workload assessment and prediction. In H. R. Boohar (Ed.), *Manprint: An approach to systems integration* (pp. 257-296). New York: Van Nostrand Reinhold.
- Hausknecht, J. P., Hiller, N. J., & R. J. Vance (2008). Work-unit absenteeism: Effects of

- satisfaction, commitment, labor market conditions, and time. *Academy of Management Journal*, *51*(6), 1223-1245.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, *26*, 113-136.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Oxford, England: Harper.
- Hu, L., & P. M. Bentler (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis. *Structural Equation Modeling*, *6*, 1-55.
- Hunter, I., Dik, B. J., & J. H. Banning (2010). College students' perceptions of calling in work and life: A qualitative analysis. *Journal of Vocational Behavior*, *76*, 178-186.
- Igbaria, M., Meredith, G., & D. C. Smith (1994). Predictors of intention of IS professionals to stay with the organization in South Africa. *Information & Management*, *26*(5), 245-256.
- Jamal, M. (1990). Relationship of job stress and Type-A behavior to employees' job satisfaction, organizational commitment, psychosomatic health problems, and turnover motivation. *Human Relations*, *43*, 727-738.
- Janssen, O., & N. W. Van Yperen (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, *47*(3), 368-384.
- Jung, H. S., & H. S. Jung (2001). Establishment of overall workload assessment technique for various tasks and workplaces. *International Journal of Industrial Ergonomics*, *28*, 341-353.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, *42*(1), 124-143.
- LaRocco, J. M., House, J. S., & J. R. P. French Jr. (1980). Social support, occupational stress, and health. *Journal of Health and Social Behavior*, *21*(3), 202-218.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1319-1328). Chicago: Rand McNally.
- Lundberg, U., & M. Frankenhaeuser (1999). Stress and workload of men and women in high-ranking positions. *Journal of Occupational Health Psychology*, *4*(2), 142-151.
- Malik, M. E., Nawab, S., Naeem, B., & R. Q. Danish (2010). Job satisfaction and organizational commitment of university teachers in public sector of Pakistan. *International Journal of Business & Management*, *5*(6), 17-26.



- McCormick, E. J., & M. S. Sanders (1982). *Human factors in engineering and design*. New York: McGraw-Hill.
- McElroy, J. C., Morrow, P. C., & T. R. Wardlow (1999). A career stage analysis of police officer work commitment. *Journal of Criminal Justice*, 27(6), 507-516.
- Peterson, C., & M. Seligman (2004). *Character strengths and virtues: A classification and handbook*. Washington D.C.: American Psychological Association.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. M., Lee, J., & N. P. Podsakoff (2003). Common method variance in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Redfern, S., Hannan, S., Norman, I., & F. Martin (2002). Work satisfaction, stress, quality of care and morale of older people in a nursing home. *Health and Social Care in the Community*, 10(6), 512-517.
- Reid, G. B., & T. E. Nygren (1988). The subjective workload assessment technique: a scaling procedure for measuring mental workload. *Advances in psychology*, 52, 185-218.
- Searle, B., Bright, J. E. H., & S. Bochner (2001). Helping people to sort it out: The role of social support in the job strain model. *Work & Stress*, 15, 328-346.
- Shahnawaz, M. G., & H. Jafri (2009). Job attitudes as predictor of employee turnover among stayers and leavers/hoppers. *Journal of Management Research*, 9(3), 159-166.
- Shaw, J. B., & J. A. Weekley (1985). The effects of objective work-load variations of psychological strain and post-work-load performance. *Journal of Management*, 11(1), 87-98.
- Spector, P. E. (1987). Interactive effects of perceived control and job stressors on affective reactions and health outcomes for clerical workers. *Work & Stress*, 1, 155-162.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. London, England: Sage Publications, Inc.
- Spector, P. E., & B. J. O'Connell (1994). The contribution of personality traits, negative affectivity, locus of control and Type A to the subsequent reports of job stressors and job strains. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 1-11.
- Spector, P. E., & S. M. Jex (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms

- inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356-367.
- Steiger, J. H. (2007). Understanding the limitations of global fit assessment in structural equation modeling. *Personality and Individual Differences*, 42, 893-898.
- Tyler, P., & D. Cushway (1995). Stress in nurses: The effects of coping and social support. *Stress Medicine*, 11, 243-251.
- Usdansky, M. L., & W. M. Parker (2011). How money matters: College, motherhood, earnings, and wives' housework. *Journal of Family Issues*, 32(11), 1449-1473.
- Veltman, J. A., & A. W. K. Gaillard (1996). Physiological indices of workload in a simulated flight task. *Biological Psychology*, 42, 323-342.
- Waller, M. J., Gupta, N., & R. C. Giambatista (2004). Effects of adaptive behaviors and shared mental models on control crew performance. *Management Science*, 50(11), 1534-1544.
- Weiss, J. W., Skelley, M. F., Haughey, J. C., & D. T. Hall (2003). Calling, new careers and spirituality: A reflective perspective for organizational leaders and professionals. *Research in Ethical Issues in Organization*, 5, 175-201.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & G. Debebe (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, 25, 93-135.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & B. Schwartz (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31, 21-33.

## 附錄一、使命感、工作滿意與工作負荷之測量題項

### 使命感

題項	問卷題目	因素負荷量
1	假如我很有錢，我會辭掉現在的工作。	0.50
2	大多數時間我都發自內心的享受我所從事的工作。	0.78
3	我每天的例行工作常常都是乏味厭煩的，因此覺得我只是在耗時間等下班而已。	0.59
4	當完成某件工作或解決問題時，我會獲得個人的滿足感。	0.54
5	我有時候會因為太投入工作而忘了時間。	0.53
6	我從事這份工作最主要的動機是為了賺錢。	0.52
7	我有一種使命感驅動著我去發展我的技能與才智，並將其運用在有意義的方面。	0.67
8	我覺得我生活中大部分時間是愉悅且有意義的。	0.79
9	我認為我的工作能夠正向地改變世界。	0.60

### 工作滿意

題項	問卷題目	因素負荷量
1	我時常感覺我的工作很無趣。	0.50
2	我對我現在的工作還算滿意。	0.75
3	到目前為止我很滿意我的工作。	0.83
4	大多數的日子裡，我對我的工作充滿熱誠。	0.84
5	我比一般其他人更喜歡我的工作。	0.80
6	我在我的工作中找到樂趣。	0.76

構面	題項	問卷題目	因素負荷量
工作步調負荷	1	你是否常需要迅速的工作。	0.78
	2	你是否常需要非常努力的工作。	0.77
	3	你的工作是否常讓你在極少的時間內必須將事情完成。	0.74
	4	你多久時間會遇到一次極大的工作量需要完成。	0.57
工作數量負荷	1	你的工作負荷有多少。	0.79
	2	其他人期望你完成多少工作量。	0.69
	3	你有多少專案、工作或是任務要處理。	0.67

# The Study of Sense of Calling in Police Officer in Taiwan

Amber Yun-Ping Lee, I-Heng Chen,  
Hsien-Chun Chen, Chi-Wen Chen\*

## Abstract

For the past decade, the increasing interests in the meaning and the importance of the sense of calling have been emerged. However, there is relatively little research for this topic. In addition, police has been considered as the occupation that requires higher level of sense of calling in order to serve the public. Therefore, the purpose of this study is to focus on the relationship among the sense of calling, workload and work satisfaction. Using police officers in Taiwan as the research subject, this study intends to discuss the concept of the sense of calling and to clarify its meaning in our society. The results show that older and married male, with longer tenure and higher ranking, seems to display higher degree of the sense of calling. Furthermore, the results also indicate that the sense of calling is positively related to work satisfaction, and is positively associated with workload as well. The moderating effect of workload is not supported in this study though. Considering the strong link among the sense of calling, workload and work satisfaction in our study, it

---

\* Amber Yun-Ping Lee, Assistant Professor, Department of Public Administration and Management, National University of Tainan. email: amberlee@mail.nutn.edu.tw.  
I-Heng Chen, Professor, Institute of Human Resource Management, National Sun Yat-sen University. email: ihchen@cm.nsysu.edu.tw.  
Hsien-Chun Chen (corresponding author), PhD Student, Institute of Human Resource Management, National Sun Yat-sen University. email: hc1013@gmail.com.  
Chi-Wen Chen, Leader of Administration Team, Police Department Gangshan Precinct, Kaohsiung City. email: owen06@kmpg.gov.tw.

is believed that the sense of calling may play a critical role in the work context and is worth to be studied under different culture. In the end, the theoretical and managerial implications have also been discussed.

**Keywords:** The sense of calling; Workload; Work satisfaction; Police officer; Taiwan