

社會支持對工作倦怠的影響：警察同仁為例*

黃妍甄**

摘要

該如何減緩員工的工作倦怠，一直是學術界以及實務界所關注的議題，而係屬高壓、高危險性的警察而言，影響其工作倦怠的因素為何乃是值得探究的問題，此一結果可以作為未來警察培訓以及輔導之重要參考，並提供理論上以及實務上的貢獻。本研究針對 686 位警察進行分析，結果發現，基層警員面臨到許多的衝擊，尤以外勤勤務者所面臨的倦怠感最多，而社會支持確實有助於減緩警察的工作倦怠，同樣地，民眾所給予的負面社會知覺評價，亦是影響警察工作倦怠的重要因素，最後，警察在家庭與工作平衡上，所面臨角色衝突，則會加劇工作倦怠。

關鍵字：社會支持、角色衝突、工作倦怠、警察

壹、研究背景與動機

隨著時代快速發展，身心健康與工作之間的平衡，日益受到重視，而世界衛生組織 (World Health Organization, WHO) 於 2019 年正式將工作倦怠 (burnout) 納入「國際疾病分類編碼」(International Classification of Disease, ICD)，並將其認為是造成心理與生理疾病的重要原因之一，工作倦怠不僅與工作表現及個人健康息息相關，更可能導致憂鬱、悲傷、疲憊等負面的情緒反應 (Bakker and Schaufeli, 2000; WHO, 2019; 紀乃文與葉思妤, 2017)。Grimmelikhuijsen、Jilke、Olsen 與 Tummers (2017) 即指出組織心理學的應用可以幫助我們理解公共行政研

收稿日：2020/10/02。 接受刊登日：2021/07/15。

*感謝國立政治大學公共行政學系陳敦源教授、傅凱若助理教授與兩位匿名審查人的意見與指正，同時，也感謝中央警察大學行政警察學系王俊元教授的協助。當然，本文若有疏漏之處，概由作者自負文責。

** 黃妍甄為國立政治大學公共行政學系博士生，E-mail: yen19931227@gmail.com

究和實踐中的各種重要現象，李仁佐與許智鈞（2011）也指出公務人員心理狀態對於行政執行效率有重大的影響，因此，該如何減緩員工的工作倦怠，一直是學術界以及實務界所關注的議題。

而工作倦怠更可能成為「隱形的殺手」，傷害到工作者身心靈的健康，因此，近年來有越來越多的研究，開始聚焦於如何降低員工的工作倦怠感（溫金豐與崔來意，2001）。黃明一、胡語濤與陳棟樑（2018）針對軍公教人員進行研究，結果發現社會支持（social supports）對工作壓力承受度的影響為顯著正向影響，同樣地，許多研究亦指出社會支持與工作倦怠為負相關，也就是說，當社會支持愈高時，工作倦怠情形則愈低（Halbesleben and Buckley, 2004; Jacobs and Dodd, 2003），社會支持扮演著影響員工心理狀態之重要關鍵，然而，亦有研究顯示社會支持僅能產生間接的影響力，對於降低員工的工作倦怠之效果有限（吳煥烘與林志丞，2011）。

值得注意的，警察的工作性質有其獨特性，該工作不但具有高辛勞性、高壓性、高危險性、高風險性、高機動性、不確定性等特性，且常常必須處理暴力性的違法事件，如執行逮捕、聚眾鬥毆及酒醉滋事，屬於高強度壓力的工作，更進一步來看，基層警員平均日每日工時為 10 到 12 小時，排班時段日夜不分，加班 2 到 4 到小時為常態，勤務休息時間經常不足 10 小時（陳淳斌與黃江士，2015）。警政署（2017）統計數據即顯示警察平均餘命約為 69 歲，相較於一般勞工 75 歲，平均年齡低於甚劇，而 Lin、Wang, Shih、Kuo 與 Liang（2019）針對我國警消健康狀況進行調查，結果發現工作厭倦高者，罹患胃潰瘍的機率會明顯增加 92%，而造成其工作倦怠的主要原因，多與工作量大、工時長、工作要求高以及陪伴家人時間有限有關。林家興（2009）也指出警員服勤時間不定，無法配合一般家庭生活步調，可能是導致家庭婚姻問題的重要因素，因此，家人互動以及角色衝突的問題，勢必衝擊到工作效能、倦怠等表現。此外，值得注意的是，在重大案件發生的同時，民意輿論以及大眾媒體的過度報導，實會造成警察身心方面的傷害，使其成為壓力失調之高危險群，自 1998 年至 2002 年期間，員警請求輔導件數共計 14,871 件，其中又以「心理健康及生活適應」最多，占 36.29%（警政署，2004）。而 2019 年「鐵路警察殉職」以及「汐止警察追車殉職」等憾事，皆引起社會大眾更加關注警察工作的重視，對於高危險且高壓力的警察而言，其究竟面臨多大的工作倦怠，乃是值得關注的議題，以瞭解其心理狀態，並適時提出因應對策與輔導措施，確保執勤上的安全，兼顧其工作、家庭與個人健康的平衡發展。

而過去雖然有針對警察所進行的研究，了解警察在工作時所面臨的困境與挑戰，然而，多以敘述性分析的方式呈現，缺乏系統性的分析，同時，也未對於警察人際互動、家庭生活、工作倦怠之全面性了解（林家興，2009；陳淳斌與黃江士，2015）。同時，也並未針對社會支持的影響，進行系統系的分析，此外，社會支持的概念乃限於家人、朋友、同事及主管所產生的物質面以及情感面的支持，並未擴及一般大眾的態度對於個人的影響效果（Orr, 2004；溫金豐與崔來意，2001），然而，警察工作需要經常與民眾進行直接互動，而警民之間的關係，亦是影響警察心理層面的重要因素（Kop, Euwemam, and Schaufeli, 1999）。據此，本研究希望能擴及對於一般大眾態度的影響進行分析，同時，也透過了解警察工作與家庭角色衝突之情形，以更進一步了解警察的心理層面的狀況，而此一結果可以作為未來警察培訓以及輔導之重要參考，維繫其工作與心理健康、個人發展與家庭生活之平衡。具體而言，本研究的問題分述如下：（一）不同背景的警察，其工作倦怠的差異為何？（二）影響警察工作倦怠的因素為何？其影響力有多大？以下首先將說明文獻探討，爬梳過去的相關文獻，並以此建立研究架構；其次，則是提出本研究之研究設計，說明研究問題、對象、方法與分析架構；再者，則是說明本研究之分析結果，最後，提出結論與建議。

貳、文獻探討—工作倦怠及其影響因素

1974 年 Freudenberger 首次提出工作倦怠的概念，並將其定義為「由於過度需求能源、力量、失敗或資源，而導致工作者感到筋疲力竭或身心枯竭的負面感受」，而 Maslach (1976) 則進一步將工作倦怠分為情緒耗竭 (emotion exhaustion)、去人性化 (depersonalization) 與低成就感 (personal accomplishment) 等三種負面情緒之反應，即是指工作者產生負面情緒感受，並且對於工作萌生冷漠的態度，而使其對於工作本身失去動力。Maslach 與 Jackson (1981) 更提出馬氏工作倦怠量表 (Maslach Burnout Inventory, MBI)，並指出高工作倦怠者在「情緒耗竭」和「缺乏人性」兩大構面有較高的得分，反之，低的工作倦怠者則反映在「個人的成就感」此一構面，有較高的得分。Lee 與 Ashforth (1993) 則指出工作倦怠包含負面的人際互動、喪失個人工作成就的追求與生理心理的負面感受。WHO (2019) 則將其定義為「長期工作壓力而未能成功管理的綜合症」，而產生疲憊、消極與嫉俗之感，與專業效能降低的現象。由上述可知，工作倦怠係指在工作場域中，因為內在或外在因素而對於工作所生的負面態度，使其對於工作感到疲乏、厭倦，甚至是影響到工作表現的負面情緒，並如同「隱形的殺手」，影響個

人的身心靈健康 (Freudenberger, 1974; Lee and Ashforth, 1993; Maslach, 1976; Sun, 1998; 吳煥烘與林志丞, 2011)。

而回顧過去研究可知，工作壓力、工作滿意、工作要求、工作負荷、情緒勞動、工作資源、工作自主或控制、生涯發展、組織結構、組織文化或氣候、領導風格、個人特質、自我效能、情緒智力、角色壓力、工作家庭角色衝突以及社會支持等因素，皆會對於工作倦怠產生正面或是負面的影響效果 (Freudenberger, 1974; Lee and Ashforth, 1993; Maslach, 1976; 吳煥烘與林志丞, 2011; 洪瑞斌, 2011; 孫本初與王永大, 1997; 高鳳霞與鄭伯壘, 2006; 陳敦源、吳舜文、陳揚中與王光旭, 2019)。值得注意的是，儘管影響工作倦怠的因素有許多，然而，本研究僅聚焦於工作者人際網路的互動與連結，對於工作倦怠的影響，也就是說，家人、朋友、同事與主管的支持程度，以及家庭工作之角色衝突，甚至是與民眾的互動感受等，對於工作倦怠的影響效果，乃是本研究所欲探討的焦點。基於此，本研究將依序說明社會支持、負面社會知覺評價、角色衝突，對於警察工作倦怠的影響效果，分述如下：

一、社會支持的影響效果

社會支持 (social support) 的概念首先由 Caplan (1974) 所提出，其指出社會支持乃是個人與他人的互動當中，能夠獲得不同的精神情緒、認知與物質上的回饋，而工作者與同事、主管、朋友以及家人的互動過程，則包含象徵性或實質性的資源與利益支持，以及情感上的鼓勵與關心 (Orr, 2004; 溫金豐與崔來意, 2001)。王佳蓉與陳怡昌 (2017) 則進一步將社會支持的概念分為情緒性 (emotional support)、工具性 (instrumental support) 與訊息性 (tangible support) 等三個構面，具體而言，情緒性支持包含人際網絡所提供的情感性關懷，著重心理層面的慰藉；工具性支持則著重在人際網絡所提供的物質層面的協助；而訊息性的支持則著重在人際網絡下，他人所提供的建議、諮詢以及相關知識，降低個人工作執行的不確定感。Colvin、Cullen 與 Ven (2002) 也指出社會支持的維繫，有助於使個人從人際網絡中，獲得心理上的滿足或是實質上的協助，提高對於工作的適應性獲得相應的協助。

而過去多數研究皆指出，社會支持有助於減緩工作者的負面情緒，當社會支持愈高時，工作倦怠情形則愈低 (Constable and Russell, 1986; Halbesleben and Buckley, 2004; Jacobs and Dodd, 2003; Lee, 2019; 溫金豐與崔來意, 2001)。

溫金豐與崔來意（2001）針對科技業的女性工作者進行調查，結果發現社會支持越高者，不僅有助減緩工作倦怠，同時，也能降低家庭與工作之間的衝突，有助於穩定工作與家庭生活的經營。而在不同層面的社會支持的影響當中，其中又以工作場域中他人的社會支持影響最大，Constable 與 Russell（1986）即針對護士進行研究，結果發現主管所給予的社會支持越高時，則自然有助於減緩護士的工作倦怠感。Lee（2019）則是針對幼兒園老師進行研究，結果也發現當受到社會支持越高時，則他們的工作倦怠感會越低。而陳敦源等人（2019）則是將工作倦怠分為對工作的倦怠、對服務對象的倦怠以及個人的倦怠三大類，並針對公共衛生護理人員進行研究，結果發現同事的支持僅能對減緩對於服務對象的倦怠感，其中，公共服務動機則扮演著重要的影響，其與工作倦怠以及服務對象的倦怠具有負相關，亦即「為民服務」的服務者，不僅受到公共服務動機所影響，社會支持仍產生一定的影響效果。

綜觀上述可知，家人、朋友、同事或是主管所給予的情感關懷以及實質支持，皆會對於個人產生正面的影響，有助於降低工作倦怠感，亦即具有社會支持效果的人際網絡，將有助於維繫個人在工作與心理狀況的平衡（Halbesleben and Buckley, 2004; Jacobs and Dodd, 2003; 陳敦源等人，2019; 溫金豐與崔來意，2001）。儘管如此，社會支持的效果仍然不宜高估，Coetzee、Maree 與 Smit（2019）針對大專院校老師進行研究，結果則發現社會支持並不會對於工作倦怠感產生明顯的影響效果，反而工作滿意度才會影響工作倦怠感，同時，亦有研究顯示社會支持對於降低個人的負面感受之效果有限（吳煥烘與林志丞，2011），據此，究竟社會支持對於工作倦怠能產生多大的影響效果，則是本研究所欲探討的研究焦點。

更進一步來看，Kop 等人（1999）即指出警察與民眾之間缺乏互信、支持的關係，是導致警察壓力的因素之一，故除了社會支持所涵蓋的家人、朋友、同事、與主管之支持程度外，民眾對於警察的支持程度，如態度、評價、觀感，亦可能產生情感性關懷效果，而降低工作者的工作倦怠感，據此，本研究以「負面社會知覺評價」的概念進行分析，以了解警察自覺民眾對其的支持以及評價。基於上述，本研究假設如下：

H1：社會支持對工作倦怠感有負向關係，亦即社會支持越高，則警察的工作倦怠越低。

H2：負面社會知覺評價對工作倦怠感有正向關係，亦即負面社會知覺評價越高，則警察的工作倦怠越高。

二、角色衝突的影響效果

Kahn、Wolfe、Quinn、Snoek 與 Rosenthal (1964) 提出角色壓力的概念，其指出當個人扮演多個角色時，則會被投射到不同的期待以及規範，當個人無法完美扮演好所有的角色的權利與義務時，則會產生負面的知覺。在這樣的情況之下，個人會對於他的多重身分感到沮喪、不滿，甚至是憤怒等負面情緒，進而影響到其工作效果 (Rizzo, House, and Lirtzman, 1970)，具體而言，角色壓力包括角色衝突 (role conflict)、角色模糊 (role ambiguity) 及角色過度負荷 (role overload) 等三個層面 (Kahn et al., 1964)。

首先，角色衝突經常發生在個人扮演多個角色時，因為環境脈絡給予的角色期待不同，而產生衝突情況，也就是說，當個人面臨不一致或不相容的角色要求時，就可能產生顧此失彼的矛盾情形，角色衝突又以工作與家庭的衝突為首，其中，女性工作者所面臨的角色衝突最為嚴重，特別是在有小孩時，其角色衝突將會加劇，因而必須面臨犧牲某個角色的表現，而完成另一個角色之要求，而無法在各種角色間達到平衡 (Ebberts and Wijnberg, 2017; Richards and Templin, 2012)。王靜琳、黃瓊玉、呂桂雲與何美瑤 (2007) 針對護理人員進行調查，結果也發現多數女性背負著家庭照顧的責任，家庭與工作的角色衝突成為其壓力的主要來源。此外，Bowling 等人 (2017) 則將角色衝突聚焦於在工作場域當中，亦即當組織的工作要求與個人價值信念相反時，所蒙受的矛盾感受。然而，多數研究對於角色衝突的探討，仍多聚焦於不同場域（家庭與職場）之間，其角色之間的矛盾現象 (Ebberts and Wijnberg, 2017; Richards and Templin, 2012；王靜琳等人，2007)。

其次，角色模糊則是個人缺乏對於角色期待的了解，而無法有效達到角色期待的目標以及績效成果，所產生的不確性感，亦即缺乏對於角色規範的相關訊息，所萌生迷惘、不確定與徬徨的負面情感 (Ebberts and Wijnberg, 2017)。至於，角色過度負荷乃發生於工作要求過高或是工作量太多時，造成個人無力負荷，而無法滿足角色期待與要求 (Jackson and Schuler, 1985; Kahn et al., 1964; Rizzo, House, and Lirtzman, 1970)。

整體而言，角色壓力起於個人扮演的多種角色時，角色期待以及知覺之間的

落差，而萌生的緊張、不安、徬徨或憤怒的情緒（Ebbers and Wijnberg, 2017; Jackson, and Schuler, 1985; Parsons, 1951; Richards and Templin, 2012; Rizzo et al., 1970）。而個人在扮演不同的角色時，其角色間的感受或行為乃會相互影響的，產生所謂的外溢效果（spillover effect），並對於個人產生正向或負向的影響效果（Edwards and Rothbard, 2000; Evans and Bartolomé, 1984）。而過去多研究也證實，角色壓力對於工作倦怠確實會產生不利的影響（王靜琳等人，2007；吳煥烘與林志丞，2011；汪美伶、李俊賢與李明棋，2018），吳煥烘與林志丞（2011）針對國中教師進行調查，結果亦顯示角色壓力程度愈小，工作倦怠的程度愈小，當角色壓力減輕時，則自然會減少對於工作倦怠的負面感受，顯見，當角色負荷、角色衝突及角色模糊越高時，伴隨而來工作倦怠則會越高。而汪美伶等人（2018）則是以資源保存理論（conservation of resources theory）的觀點，針對在職生進行研究，研究結果發現角色衝突確實會造成倦怠感的提高，由於個人扮演多個角色時，若無法有效詮釋該角色的行動，或缺乏足夠的資源時，則無形中就會使個人的倦怠感加劇。但不可否認地，Ebbers 與 Wijnberg（2017）也肯定角色壓力的正面效果，其指出角色壓力確實可能產生情緒焦慮、承諾降低和績效下降的負面影響，但對於領導階層而言，卻可能產生正面的影響。

而必須說明的是，本研究著重工作者人際網路的互動與連結，對於工作倦怠的影響，故在角色壓力的部分，僅探討個人家庭與工作角色衝突，以深入了解家庭與工作之間的衝突與平衡問題。而角色模糊與角色過度負荷部分，則牽涉到訊息不足、工作要求過高與工作量太多，係屬於工作本身的因素（Jackson and Schuler, 1985），非屬於人際網路的影響，故非本研究所欲探討的焦點。基於上述，本研究假設如下：

H3：角色衝突對工作倦怠感有正向關係，亦即角色衝突越高，則警察的工作倦怠越高。

參、研究設計

奠基於上述文獻，本節將說明研究問題以及研究對象，並進而針對研究方法、分析架構以及測量工具進行說明，分述如下：

一、研究問題與研究對象

本研究除了在探討影響警察工作倦怠的因素外，同時，也更進一步去看，在不同背景的警察之下，這些因素之間的差異性分析，詳而言之，本研究研究問題有二，分別為：（一）不同背景的警察，其工作倦怠的差異為何？（二）影響警察工作倦怠的因素為何？其影響力有多大？而本研究乃針對全國現職警察進行調查，考量到警政體系具有一定的封閉性，因此，可能在接觸受訪者上較為不易，故本研究採用非隨機式抽樣（non-probability sampling technique）的方法，在人際網絡的引薦下，透過滾雪球（Snowball）的方式針對「現職警察」進行網路問卷的發放，同時，也在網路上的警察社團進行問卷招募的填寫，為期 2020 年 5 月 28 日至 6 月 8 日，共回收 689 份問卷，扣除無效樣本後，共有 686 份有效問卷。而必須說明的是，此一調查方法有其侷限性，即本研究接觸群體多為熟稔網路的年輕世代，相對較為缺乏年長世代的樣本，故在年齡（ $X^2=115.266$ ； $df=4$ ； $p=0.000$ ）的部分，本研究的樣本代表性相對不足，但在性別（ $X^2=0.19$ ； $df=1$ ； $p=0.663$ ）與教育程度（ $X^2=5.992$ ； $df=3$ ； $p=0.115$ ）的部分，經代表性檢定可知，與母體一致，樣本具有代表性。

二、研究方法與分析架構

本研究分析將分為兩大部分，分別為差異性分析以及迴歸分析（Regression Analysis）。在差異性分析的部分，本研究將透過獨立樣本 t 檢定（Independent sample t-test）以及變異數分析（ANOVA），針對不同人口特徵的警察，進行差異性分析，了解在不同背景之下，其工作倦怠感的差異性，而必須說明的是，在差異性分析之下，並非針對每個人口特徵進行分析，僅針對有意義的變項進行討論。至於，迴歸分析的部分，則是希望能更準確分析影響警察工作倦怠的因素，亦即社會支持、負面社會知覺評價、角色衝突的影響。而為了能更準確了解其影響效果，本研究亦將性別、年齡、年資、教育程度、職級、主職與否、勤務性質以及婚姻狀況等變項作為控制變項，以做更進一步的分析。

三、測量工具

為了能更準確了解警察的工作倦怠、社會支持（家人、朋友、主管與同事）、負面社會知覺評價以及角色衝突，本研究乃邀請相關的學者以及警察，進行專家會議審查，以設計出更符合警察人員調查的問卷，深入了解警察人員工作之實際情況。同時，本研究也針對修正後的題目，進行信度分析，皆在可接受的範圍中，分述如下：

（一）工作倦怠

工作倦怠的量表乃採用 Maslach 與 Jackson (1981) 所提出馬氏工作倦怠量表 (MBI)，由於該量表經許多研究證實有其信效度，且為當今所最多研究使用的測量量表 (洪瑞斌, 2011)，故本研究將採取該量表為主，而該量表將工作倦怠分為情緒耗竭、去人性化與低成就感等三個構面，然考量到警察人員工作的特殊性，本研究亦會適度調整相關題目的語意或設計，並針對修正後的題目進行信效度分析。更進一步來看，情緒耗竭的題目共計三道 (修正後題目的 Cronbach' alpha 為 0.599)，題目包含：「工作一整天對我來說很緊張」；「我的工作使我疲憊不堪」；「我的工作使我有挫折感」。而去人性化的題目共計三道 (修正後題目的 Cronbach' alpha 為 0.738)，題目包含：「自從事這項工作以來，我變得對人更冷淡了」；「我擔心這項工作使我感情冷漠」；「在工作中，我感到別人因為他（她）們自己的某些問題而責備我」。至於，低成就感的題目共計三道 (修正後題目的 Cronbach' alpha 為 0.686)，題目包含：「我能非常有效地解決工作中的問題」；「我感到自己的工作對別人的生活來說很重要」；「我感到精力非常充沛」；「我在自己的工作中完成了許多有價值的事」(反向題，反向計分)。

而上述題目的量尺採李克特 (Likert) 四點量表：1 分表示「從未如此」、2 分表示「很少如此」、3 分表示「偶爾如此」及 4 分表示「經常如此」，而情緒耗竭、去人性化為正向編碼，故分數越高，則代表工作倦怠越高，然而，低成就感此一構面，則為反向編碼，故分數越低，則代表工作倦怠越高，因此，則需要透過反向編碼的方式，以進行計算。在工作倦怠的變項上，總計九道題目，乃以加總取平均數的方式進行分析，平均數為 2.86 分 (SD=0.48)，分數越高，即代表工作倦怠越高。

（二）社會支持

現行社會支持的量表則有多種種類，依照工作者職業類別的差異，而設有不同的衡量題目，而本研究則以尤正廷（2006）針對警察人員而設計的社會支持量表為主，能夠顧及警務工作的特殊性，且該量表具有良好的信效度，問卷設計已經由相關領域的學者專家審查。而社會支持的量表，又可分為家人、朋友、主管與同事四大層面，家人的社會支持之題目，共計三道（修正後題目的 Cronbach' alpha 為 0.820），題目包含：「家人會關心我的工作情形」；「情緒低落時，家人會傾聽或安慰我、鼓勵我」；「家人能體會我工作的心境」。朋友的社會支持之題目，共計三道（修正後題目的 Cronbach' alpha 為 0.797），題目包含：「朋友會關心我的工作情形」；「情緒低落時，朋友會傾聽或安慰我、鼓勵我」；「朋友會相信我處事的原則」。主管的社會支持之題目，共計三道（Cronbach' alpha 為 0.923），題目包含：主管會關懷我、支持我」；「主管會關懷我、支持我」；「主管會提供我工作上的意見或忠告」。最後，同事的社會支持之題目，共計三道（修正後題目的 Cronbach' alpha 為 0.850），題目包含：「同事會支持我的作法或觀點」；同事會指引我學習的機會」；「同事會提供我一些工作上有關的經驗」。

而上述題目的量尺採李克特四點量表：1 分表示「從未如此」、2 分表示「很少如此」、3 分表示「偶爾如此」及 4 分表示「經常如此」，而故分數越高，則代表社會支持（家人、朋友、主管與同事）越高，而在社會支持的變項上，總計十二道題目，乃以加總取平均數的方式進行分析，平均數為 2.94 分（SD=0.53），分數越高，即代表所受到的社會支持越高。

（三）負面社會知覺評價

本研究所欲探求負面社會知覺評價，亦即警察主觀認知之民眾的態度與評價，則是以警察主觀感受作為研究重點，本研究乃以 Chen、Hsieh 與 Chen（2014）針對民眾對官僚信任所設計的題目為主，以了解警察人員在執行勤務時，其所認知到民眾對其的信任程度，應可作為警察主觀認知之感受。負面社會知覺評價的題目共計四道（修正後題目的 Cronbach' alpha 為 0.635），題目包含：「在工作時，您與民眾接觸的時候，您會覺得民眾並不了解您在做什麼？」；「在工作時，您與民眾接觸的時候，您並不能信賴民眾會與您說實話？」；「在工作時，您與民眾接觸的時候，民眾會想要去協助您？」（反向題，反向計分）；「在工作時，您與民眾接觸的時候，民眾只會在意他們的個人利益是否有被保護？」上述題目的量尺採

李克特五點量表，由非常不同意到非常同意，分數越高，則代表負面社會知覺評價越高，故在負面社會知覺評價的變項上，乃以加總取平均數的方式進行分析，平均數為 3.98 分 (SD=0.55)，分數越高，即代表警察所感受到民眾對其的態度、評價與支持越低。

(四) 角色衝突

角色衝突的測量量表則以徐匯婷 (2010) 所改編的角色衝突量表為主，主要考量到該份問卷乃針對警察工作性質進行設計，多以父職參與家庭的角度進行分析，有助於了解多為陽剛職場的男性警察，其家庭與工作之間的平衡，以更準確評估警察在家庭與工作角色衝突的情況。負面社會知覺評價的題目共計四道 (修正後題目的 Cronbach' alpha 為 0.849)，題目包含：「警察工作造成我與家人之間有疏離感」；「下班後，我覺得身心疲憊而無法參與家庭活動」；「我的工作時間和我的家人作息時間衝突」；「因為工作壓力的關係，我在家與家人互動時較易生氣」；「我沒有足夠的時間陪伴家人」；上述題目的量尺採李克特五點量表，由非常不同意到非常同意，分數越高，則代表角色衝突越高，故在角色衝突的變項上，乃以加總取平均數的方式進行分析，平均數為 4.02 分 (SD=0.78)，分數越高，即代表家庭與工作上的角色衝突情形越嚴重。

肆、分析結果

本節將分別說明本研究之分析結果，第一部分將說明敘述性統計的分析結果；第二部分將說明差異性分析的結果，亦即在不同背景之下的警察，他們的工作倦怠感有何差異，最後，第三部分，則是將聚焦於探討影響警察工作倦怠之因素，分述如下：

一、敘述性統計 (基本資料)

在有效樣本的基本資料的部分，由表 1 可知，性別、教育程度、職級、主管職與否、勤務性質與婚姻狀況等分布情形。在性別部分，男性占 85.4%、女性 14.6%，以男性警察居多，係屬陽剛職場；而教育程度的部分，警察專科學校占 50.6%、警察大學占 9.5%、一般學校 (含普通高中職、四技二專、一般大學) 占 32.9%、碩士或博士占 7.0%，顯見，多數警察多為內軌制¹所培育。職級的部分，警

¹ 警察考試可分為兩類，分別為警察特考與一般警察特考，前者係屬於內軌，僅限警察大學以及警察專科學校之學生報考，而後者則屬於外軌，開放一般生報考 (警察大學以及警察專科學校之學生除外) (考選部，2020)。

員占 74.5%、巡佐占 11.8%、巡官占 5.2%、巡官以上占 8.5%；而有 10.8% 的警察擔任主管職；89.2% 沒有主管職；勤務的部份，外勤警察占 88.2%、內勤警察僅有 11.8%。至於，婚姻狀況的部分，未婚者占 55.3%、已婚者 44.7%。

表 1 樣本的基本資料分布 (1)

人口變項	類別	數量 (位)	比例 (%)
性別	男	586	85.4
	女	100	14.6
教育程度	警專	347	50.6
	警大	65	9.5
	一般學校	226	32.9
	碩士或博士	48	7.0
職級	警員	511	74.5
	巡佐	81	11.8
	巡官	36	5.2
	巡官以上	58	8.5
主管職與否	有主管職	74	10.8
	沒有主管職位	612	89.2
勤務性質	外勤	604	88.2
	內勤	81	11.8
婚姻狀況	未婚	379	55.3
	已婚	307	44.7

資料來源：本研究自行整理。

更進一步來看，由表 2 可知有效樣本的年齡以及年資的分布情形，在年齡的部分，最年輕為 21 歲，最年長則為 63 歲，平均年齡為 35 歲，至於，就年資而言，年資最資淺者為 0.6 年，而年資最資深者則高達 40 年，平均年資為 12 年。

表 2 樣本的基本資料分布 (2)

人口變項	平均數 (年)	最小值 (年)	最大值 (年)	標準差
年齡	35	21	63	9.8
年資	12	0.6	40	10.7

資料來源：本研究自行整理。

二、差異性分析

表 3 為不同背景的警察在工作倦怠感的差異性分析，由分析結果可知，在性別與教育程度上，未達統計上的顯著水準，也就是說，在不同性別以及教育程度的差異下，警察工作倦怠感並沒有太大的差別，也顯示出在陽剛職場當中，身為樣板 (token) 的女性警察未必會受到不利的對待，反而更可能在組織中，受到更「優惠」的待遇 (彭淦雯、林依依與葉靜宜，2009；黃妍甄，2018)。值得注意的是，不同職級以及勤務間，則有明顯的差異性，在職級的部分，警員、巡佐、巡官、巡官以上的警察，其工作倦怠感分別為 2.91 分、2.69 分、2.85 分、2.62 分，顯見，基層警員的工作倦怠感，比其他職級的警察工作倦怠感還高，此一結果也顯示出基層警力過勞的問題。至於，在勤務的部分，則可以發現，外勤警察的工作倦怠感為 2.89 分，高於內勤警察的工作倦怠感 2.63 分，此一差異仍是需要回歸到勤務性質的差別，外勤多處理緊急且高危險的工作，且必須承受日夜顛倒的排班，故自然容易導致較高的工作倦怠感，此一現象事實上也顯示出我國警察排班制度的問題，有賴未來做全面性的改革，以兼顧勤務運作效能以及個人健康之平衡 (楊光宗，2003)。

表 3 工作倦怠感的差異性分析

變項		平均數	標準差	樣本數	統計檢定結果
性別	男性	2.86	0.48	586	T-value:-0.239 P-value > 0.05
	女性	2.87	0.49	100	
教育程度	警專	2.86	0.48	347	F-value:4.385 P-value = 0.05
	警大	2.74	0.44	65	
	一般學校	2.93	0.46	226	
	碩博士	2.71	0.56	48	
職級	警員	2.91	0.46	511	F-value:11.108 P-value < 0.05
	巡佐	2.69	0.53	81	
	巡官	2.85	0.40	36	
	巡官以上	2.62	0.51	58	
勤務	外勤	2.89	0.47	604	T-value:7.740 P-value < 0.05
	內勤	2.63	0.51	81	

資料來源：本研究自行整理。

三、影響工作倦怠之因素

表 4 為影響工作倦怠之因素，由分析結果可知，社會支持、負面社會知覺評價以及角色衝突，皆對於工作倦怠產生顯著的影響。具體而言，當社會支持越高時，確實有助於減緩警察工作倦怠，家人、朋友、同事以及主管所給予的情感關懷以及實質支持，皆會對於警察產生正面的影響，有助於維繫警察在工作與心理狀況的平衡，亦即社會支持對工作倦怠感有負向關係，社會支持越高，則警察的工作倦怠越低 ($\beta=-0.255$, $p<.001$)， $H1$ 成立。此一發現也與過去實證研究結果一致，也顯示出社會支持的挹注效果，確實可能會因為情感的關懷與支持，降低警察的工作倦怠，兼顧警察家庭與工作之間的平衡 (Constable and Russell, 1986; Halbesleben and Buckley, 2004; Jacobs and Dodd, 2003; Lee, 2019; 陳敦源等人, 2019; 溫金豐、崔來意, 2001)。

其次，負面社會知覺評價則是對於警察工作倦怠產生正向的影響 ($\beta=0.184$, $p<.001$)，亦即當警察感受到較多負面社會知覺評價時，會造成警察工作倦怠感的提高， $H2$ 成立。此一結果也意味著不僅家人、朋友、主管、同事的支持與關懷會產生影響效果，同樣地，民眾的態度、評價、觀感，亦能產生情感性關懷效果，

而影響到警察的工作倦怠，表示民眾的態度、評價以及支持，確實會是影響警察心理態度平衡的重要因素，當警察自覺民眾對他們的態度較不友善時，無形中成為了警察的負擔。更進一步來看，角色衝突的部分，同樣會對於警察工作倦怠產生正向影響（ $\beta=0.244$, $p<0.001$ ），亦即角色衝突越高，則警察的工作倦怠越高，*H3* 成立。當警察肩負家庭與工作責任時，其角色間的感受與行為乃會相互影響，並在外溢效果下，對於個人產生負向的影響效果，在面對到家庭與工作的角色無法平衡的情況下，不僅會加深警察的工作倦怠，更可能損及到工作效率與效能。綜上可知，本研究之 *H1*、*H2*、*H3* 成立。

最後，在基本人口變項的部分，就職級來看可知，職級越高的警察，警察其工作倦怠感較高（ $\beta=0.051$, $p<0.001$ ）。此外，值得注意的是，在教育程度的部分，雖然未達統計上的顯著水準，然而，更進一步來看可知，相較於外軌制度（一般學校）的警察，內軌制度（警察大學、警察專科學校）的警察在統計分析上呈現負向，也顯示出內軌制的訓練可能有助於警察在工作上的助益，其工作倦怠感相對也較低，可作為未來內軌制度培訓的重要參考，有助於維繫警察心理狀態的平衡（馬心韻，2016）。

表 4 影響工作倦怠之因素

變項	β	(S. E.)	Exp(β)
常數	1.995 ^{***}	(0.224)	
解釋變項			
社會支持	-0.255 ^{***}	(0.027)	-0.282
負面社會知覺評價	0.184 ^{***}	(0.028)	0.211
角色衝突	0.244 ^{***}	(0.019)	0.395
基本人口變項			
性別 (女性=0)	-0.064	(0.038)	-0.047
年齡	-0.003	(0.004)	-0.068
年資	-0.005	(0.004)	-0.114
教育程度			
(一般學校=0)			
警專	-0.016	(0.035)	-0.017
警大	-0.086	(0.056)	-0.052
碩博士	0.052	(0.061)	0.024
職級	0.051 [*]	(0.021)	0.098
主管職與否	0.073	(0.051)	0.047
(有主管職=0)			
內外勤 (外勤=0)	0.038	(0.418)	0.025
婚姻狀況	-0.055	(0.037)	-0.056
(未婚=0)			
樣本數		684	
Adjusted R ²		0.509	
Df		14	
P value		<0.001	

資料來源：本研究自行整理。

說明：1. 模型使用線性迴歸分析，依變項為 1-4 的尺度。

2. ***： $p < 0.001$ ，**： $p < 0.01$ ，*： $p < 0.05$ 。

伍、結論與建議

一、結果與討論

本研究證實社會支持、負面社會知覺評價以及角色衝突，皆對於工作倦怠產生顯著的影響，當警察感受到較高的社會支持時，有助於減緩其工作倦怠，值得注意的是，當警察感受到民眾負面的評價與態度時，確實會造成警察工作倦怠感的提升，此一結果也顯示出不論是家人、朋友、主管、同事，甚至是民眾，其關懷與支持的態度與行為皆會對於警察心理狀態產生衝擊。而角色衝突的負面影響，不僅是反映了警察工作與家庭的矛盾，同時，更無形造成警察工作倦怠的另一負擔，確實會對於警察工作時的心理狀況產生影響。而在差異性分析的結果可知，基層警員面臨到許多的衝擊，其中，又以外勤基層警員的工作倦怠感相對更高，基層警察往往與民眾有較多的互動，該如何給予基層警員更多的支持以及挹注，形塑出友善的警民關係，創造出民眾與警察雙贏的局面，也成為必須改革的當務之急（馮佩君，2018）。

二、理論意涵與實務意涵

綜觀上述可知，社會支持、負面社會知覺評價以及角色衝突，皆是影響警察工作倦怠的重要因素，就理論層面有其貢獻如下：不僅是傳統所討論的家人、朋友、同事以及主管之支持與關懷，會對於工作倦怠產生影響（Constable and Russell, 1986; Halbesleben and Buckley, 2004; Jacobs and Dodd, 2003; Lee, 2019; 陳敦源等人，2019; 溫金豐、崔來意，2001），民眾（服務對象）的支持、關懷以及評價態度，亦會對於警察的工作倦怠感產生直接的影響效果，對於面對民眾較不友善的態度與評價，則需回歸到警察形象之營造，則可藉由相關的行銷策略，從根本尊重警察專業以及尊嚴，創造友善的社會環境（王淑慧，2003）。由本研究實證分析可知，在探討人際互動影響的效果時，除了社會支持、負面社會知覺評價以及角色衝突的影響外，仍須考量到研究對象其工作場域的特色與文化，才能更準確評估影響工作倦怠之因素，如同本研究所觀察的警察而言，其排班文化、勤務性質以及陽剛職場的職場文化，皆會產生重要的影響效果。

此外，就實務層面來看，則可以發現如同前述，社會支持的人際互動效果扮演著調適警察心理狀態的重要效果，而工作與家庭之間的平衡也會產生顯著的影響，這也意味著心理慰藉以及情感關懷的力量，可作為日後警察心理輔導時的重要參考，而本研究也證實外勤基層警員的過勞困境，也彰顯出我國警察排班制度

與資源的問題，有賴未來做全面性的改革，以兼顧勤務運作效能以及個人健康之平衡（楊光宗，2003；鄭善印，2019）。據此，本研究提出以下幾點建議：（1）主管需更加了解警察同仁的需求，並授予一定的決策度，同時，也應給予對應的獎勵與鼓勵機制，以提升警察同仁工作的士氣；（2）建立有效的溝通機制，加強組織同仁之間的信任，了解工作上與心理上所面對的困難，以立即給予回應及支持；（3）改善排班制度的問題（如超勤加班、停休），使警察同仁能有實質充分的休息，並得以兼顧到家庭以及個人之生活；（4）形塑出友善的警民關係，加強警民關係之正面行銷，以期提高民眾對警察同仁之支持與信任。

三、研究限制與未來研究建議

本研究結果可作為警察培訓以及輔導的重要參考，然本研究仍有若干的研究限制，因此，提出以下幾點研究建議，可作為未來研究發展之方向。首先，由於本研究乃針對警察同仁進行調查，考量到其組織相對封閉，因此，是以需仰賴人際網絡的引薦，以窺探第一線實際之狀況，故採用非隨機抽樣的方式進行網路問卷的發放，接觸群體多為熟稔網路的年輕世代，故在樣本代表性的部分，相對較為缺乏年長世代的樣本，樣本代表性相對不足，未來可以採紙本發放等多元管道，彌補年長世代樣本性不足之問題，然而，本研究為初探性研究，應仍有其貢獻；其次，警民比以及機關屬性，應是影響警察工作倦怠之重要因素，然受限於問卷題目有限，故本研究無納入分析，未來研究應可納入分析，以更準確評估影響警察工作倦怠之因素；最後，本研究並未涵蓋所有影響工作倦怠之因素，如工作壓力、情緒勞動、工作資源、工作自主、組織文化與氣候、領導風格、個人特質等因素（Freudenberger, 1974; Lee and Ashforth, 1993; Maslach, 1976; 吳煥烘與林志丞, 2011; 洪瑞斌, 2011; 孫本初與王永大, 1997; 高鳳霞與鄭伯壘, 2006; 陳敦源等人, 2019)。此則有待未來作更多實證資料予以驗證，以進行全面性的系統分析。

參考文獻

- 尤正廷，2006，《刑事警察人員工作壓力、社會支持及工作滿意關係之研究—以南區、東區為例》。國立高雄師範大學成人教育研究所。
- 王佳蓉與陳怡昌，2017，〈社會支持對工作壓力與離職意願關係之調節結果—以台南市國民中學教師為例〉，《全球商業經營管理學報》，9：67-82。
- 王淑慧，2003，〈警察形象認知及行銷策略之研究〉，《行政暨政策學報》，37：97-136。
- 王靜琳與黃瓊玉、呂桂雲與何美瑤，2007，〈護理人員工作壓力與社會支持之探討〉，《榮總護理》，24（1）：59-68。
- 考選部，2020，〈公務人員考試法規〉，考選部：
https://www.moex.gov.tw/main/ExamLaws/wfrmExamLaws.aspx?kind=2&menu_id=319&laws_id=42，檢索日期：2020年01月23日。
- 吳煥烘與林志丞，2011，〈國中教師社會支持教師自我效能與工作倦怠相關研究以角色壓力為中介變項〉，《嘉大教育研究學刊》，26：25-56。
- 李仁佐與許智鈞，2011，〈彰化縣公務人員自覺健康狀況之調查研究〉，《運動與健康研究》，1（1）：51-68。
- 汪美伶、李俊賢與李明棋，2018，〈重返校園好累？探討職學衝突對在職進修者之影響〉，《人力資源管理學報》，18（1）：155-192。
- 林家興，2009，〈警察對生活困擾與社區資源的評估〉，《中華輔導學報》，88（7）：133-159。
- 洪瑞斌，2013，〈職業倦怠研究在台灣之回顧與前瞻〉，《人力資源管理學報》，13（3）：107-140。
- 紀乃文與葉思妤，2017，〈每日偽裝情緒的負面效應：探討服務人員每日表層演出對其職家衝突與身心健康的影響以及員工協助方案的緩衝效果〉，《組織與管理》，10（1）：91-129。
- 孫本初與王永大，1997，〈工作生活品質之研究〉，《人事月刊》，24（3）：20-39。

- 徐匯婷，2010，《警察家庭父親工作壓力、角色衝突與父職參與之研究》。國立臺灣師範大學人類發展與家庭學系學位論文。
- 馬心韻，2016，〈新進警察人員培訓期程與適任關聯性研〉，《中央警察大學警察行政管理學報》，12：157-181。
- 高鳳霞與鄭伯璦，2014，〈職場工作壓力：回顧與展望〉，《人力資源管理學報》，14（1）：77-101。
- 陳淳斌與黃江士，2015，〈嘉義市外勤女警工作適應與職場選擇之研究〉，國家政策研究基金會：<http://www.npf.org.tw/2/14600>，檢索日期：2020年01月23日。
- 陳敦源、吳舜文、陳揚中與王光旭，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。
- 彭滄雯、林依依與葉靜宜，2009，〈女性在陽剛職場內的樣板處境：以海巡與消防單位為例〉，《東吳政治學報》，27（4）：115-170。
- 馮佩君，2018，〈基層員警工作權益認知之研究〉，《中央警察大學警察行政管理學報》，14：73-91。
- 黃妍甄，2018，〈我國警察職場性別政策的執行與職場文化影響——以樣板理論分析之初探〉，《性別平等教育季刊》，83：77-82。
- 黃明一、胡語濤與陳棟樑，2018，〈軍公教人員之逆境商數、社會支持、工作壓力與身心健康關係之研究〉，《管理資訊計算》，7：96-106。
- 楊光宗，2003，〈警察派出所人員排班問題之研究〉，《警專學報》，3（3）：97-129。
- 溫金豐與崔來意，2001，〈高科技公司女性專業人員工作—家庭衝突及工作倦怠之研究：社會支持的效應〉，《管理評論》，20（4）：65-91。
- 鄭善印，2019，〈警察勤務條例之研究〉，《警學叢刊》，49（4）：1-12。
- 警政署，2004，〈臺灣地區員警傷亡人數狀況分析〉，警政署統計室：<https://gec.cpu.edu.tw/ezfiles/91/1091/img/396/965766206.pdf>，檢索

日期：2020 年 01 月 23 日。

警政署，2017，〈警政統計〉，警政統計查詢網：
<https://ba.npa.gov.tw/npa/stmain.jsp?sys=100>，檢索日期：2020 年 01 月 23 日。

Bakker, A. B., and W. B. Schaufeli. 2000. "Burnout Contagion Processes Among Teachers 1." *Journal of applied social Psychology*, 30(11): 2289-2308.

Bowling, N. A., S. Khazon, G. M. Alarcon, C. E. Blackmore, C. B. Bragg, M. R. Hoepf, and H. Li. 2017. "Building better measures of role ambiguity and role conflict: The validation of new role stressor scales." *Work & Stress*, 31(1): 1-23.

Caplan, G. 1974. *Support systems and community mental health: Lectures on concept development*. New York: Behavioral Publications.

Chen, C. A., C. W. Hsieh, and D. Y. Chen. 2014. "Fostering public service motivation through workplace trust: Evidence from public managers in Taiwan." *Public Administration*, 92(4): 954- 973.

Coetzee, N., D. Maree, and B. Smit. 2019. "The relationship between chronic fatigue syndrome, burnout, job satisfaction, social support and age among academics at a tertiary institution." *Int J Occup Med Environ Health*, 32(1): 75-85.

Colvin, M., F. T. Cullen, and T. V. Ven. 2002. "Coercion, social support, and crime: An emerging theoretical consensus." *Criminology*, 40(1): 19-42.

Constable, J. F., and D. W. Russell. 1986. "The effect of social support and the work environment upon burnout among nurses." *Journal of Human Stress*, 12(1): 20-26.

Ebbers, J. J., and N. M. Wijnberg. 2017. "Betwixt and between: Role conflict, role ambiguity and role definition in project-based dual-leadership structures." *Human Relations*, 70(11): 1342-1365.

Edwards, J. R., and N. P. Rothbard. 2000. "Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs." *Academy of management review*, 25(1): 178-199.

- Evans, P., and F. Bartolomé. 1984. "The changing pictures of the relationship between career and family." *Journal of Organizational Behavior*, 5(1): 9-21.
- Freudenberger, H. J. 1974. "Staff Burn-Out." *Journal of Social Issues*, 30(1): 159-165.
- Grimmelikhuijsen, S., S. Jilke, A. L. Olsen, and L. Tummers. 2017. "Behavioral public administration: Combining insights from public administration and psychology." *Public Administration Review*, 77(1): 45-56.
- Halbesleben, J. R., and M. R. Buckley. 2004. "Burnout in organizational life." *Journal of management*, 30(6): 859-879.
- Jackson, S. E., and R. S. Schuler. 1985. "A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings." *Organizational behavior and human decision processes*, 36(1): 16-78.
- Jacobs, S. R., and D. Dodd. 2003. "Student burnout as a function of personality, social support, and workload." *Journal of college student development*, 44(3): 291-303.
- Kahn, R. L., D. M. Wolfe, R. P. Quinn, J. D. Snoek, and R. A. Rosenthal. 1964. *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: John Wiley.
- Kop, N., M. Euwema, and W. Schaufeli. 1999. "Burnout, job stress and violent behaviour among Dutch police officers." *Work & Stress*, 13(4): 326-340.
- Lee, H. A. 2019. "The Effects of Child-care Teacher's Depression on Burn-out: Focusing on Moderating Effects of Social Support." *Korean Journal of Child Education & Care*, 19(1): 1-13.
- Lee, R. T., and B. E. Ashforth. 1993. "A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model." *Journal of organizational behavior*, 14(1): 3-20.
- Lin, P. Y., J. Y. Wang, D. P. Shih, H. W. Kuo, and W. M. Liang. 2019. "The interaction effects of burnout and job support on peptic ulcer disease (PUD) among firefighters and policemen." *International journal of environmental research and public health*, 16(13): 2369.

- Maslach, C. 1976. "Burn-Out." *Human Behavior*, 5: 16-22.
- Maslach, C., and S. E. Jackson. 1981. "The measurement of experienced burnout." *Journal of organizational behavior*, 2(2): 99-113.
- Orr, D. W. 2004. *Earth in mind: On education, environment, and the human prospect*. Washington: Island Press.
- Parsons, T. 1951. *The social system*. Glencoe: The Free Press.
- Richards, K. A. R., and T. J. Templin. 2012. "Toward a multidimensional perspective on teacher-coach role conflict." *Quest*, 64(3): 164-176.
- Rizzo, J. R., R. J. House, and S. I. Lirtzman. 1970. "Role conflict and ambiguity in complex organizations." *Administrative science quarterly*, 15(2): 150-163.
- Sun, B. C. 1998. "Estimates of burnout in public agencies: Worldwide, how many employees have which degrees of burnout, and with what consequences? " *Public Administration Review*, 58(1): 59-65.
- WHO. 2019. *Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases*. from https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/en/. Retrieved January 23, 2020.

The Influences of Social support on Police Officers' Burnout

Yen-Chen Huang*

Abstract

Academia and all industries have paid attention to the issue on how to ease employee burnout. It is valuable to explore some possible factors for police officers who are highly likely to suffer from work-related stress and find their jobs increasingly dangerous. The findings have some implications of police training and counseling. They could also have important contributions for both multidimensional theories of burnout and practices. A total of 686 police officers were included in the present study. The results indicated that three factors may influence a police officers to be burned out such as social support, negative social perception, and role conflict.

Keywords: Social support, Role conflict, Job burnout, Police

Received: 2020/10/02. Accepted: 2021/07/15.

* Ph. D. student, Department of Public Administration, National Chengchi University..