

公務人員待遇福利誘因、公共服務動機與知覺組織支持對離職意圖之影響

張國偉*

摘要

現代公務體系中，人力資源管理面臨外部市場競爭與內部制度變革的雙重挑戰，使得留任意願的維繫成為核心課題。本研究利用文獻歸納，釐清待遇福利誘因、公共服務動機與知覺組織支持對離職意圖的影響及其相互之間的關係。

文獻歸納的結果發現：第一，待遇福利誘因雖是吸引人才的基礎，但其對抗外部薪酬「拉力」的效果有限，特別是針對具高市場議價能力的專業職系。第二，公共服務動機作為內在驅動力，能提供工作意義及價值並緩衝離職意圖，但其效果深受個人與組織契合度的調節，若工作環境無法實踐其價值，則可能導致失望性離職意圖。第三，知覺組織支持在文獻中則被視為相當強大的工作資源，能有效滿足員工的安全感需求並緩衝工作倦怠，對降低離職意圖具有穩定且顯著的負向影響。

最後，本研究建議公部門應建立具競爭力的彈性薪酬制度，並優先強化全方位的組織支持與領導關懷，以修復年金變革後的心理契約，以降低人才流失風險。

關鍵字：待遇福利誘因、公共服務動機、知覺組織支持、離職意圖

* 張國偉，世新大學行政管理學系助理教授，電子信箱：kwc@mail.shu.edu.tw
收稿日：2026 年 1 月 23 日。 同意刊登日：2026 年 3 月 21 日。

壹、前言

現今我國公務人員體系，面臨來自外部市場競爭與內部制度變革的雙重壓力，導致人力資源管理的核心議題已從單純的效率提升，轉向留任意願（retention intention）的維繫。此種壓力體現於兩個結構性困境：

首先，外部競爭加劇與待遇誘因失衡。隨著社會發展與產業結構調整，具備高度專業性與稀缺性技能的人才（如工程、資訊等技術職系），其市場價值在公部門與私部門間產生顯著落差。林玉淳（2024）的質性研究指出，對新進公務人員而言，公部門的待遇福利誘因不足已構成強大的外部「拉力」，直接驅動其離職意圖轉化為實際行動。這顯示了傳統公職的穩定性優勢已無法有效對抗外部薪酬的競爭力，特別是針對具有高市場議價能力的人才。

其次，重大政策衝擊與心理契約的動搖。2017 年的年金改革對公務人員的傳統預期和組織信任造成了前所未有的制度性衝擊。這導致公務人員對組織的知覺組織支持（perceived organizational support, POS）感受顯著下降（秦大智，2017），動搖了公務員與政府之間基於長期保障的心理契約。在這種高不確定性的背景下，員工對組織的信任感和支持感成為更為關鍵的留任因子。

另外，公共服務動機（public service motivation, PSM）是驅使公務人員追求公共利益與社會價值的核心內在動機。過去研究指出，高公共服務動機員工通常具有較高的韌性，能透過內在滿足感抵消部分外部不利因素。然而，在當前充滿「官樣文章」或資源匱乏的工作環境中，公共服務動機是否仍然可發揮其緩衝離職意圖的效果（郭春忠，2023），抑或是因無法實現服務使命而導致「失望性離職」（disappointed turnover），需進一步探究。綜上所述，薪資福利誘因已不足以解釋當前公務人員的離職行為，必須結合心理層面的組織支持感與個人內在的價值取向進行整合性檢視。

儘管國內外關於公務人員離職意圖的文獻已相當豐富，且不乏針對單一因素例如，薪資、公共服務動機或組織支持，進行彙整之研究，然而，本研究認為在當前我國公務體系面臨劇烈變革的脈絡下，仍有必要重新進行系統性的文獻整合。既有文獻在解釋當前公職體系人才流失現象上，存在以下兩點侷限，亦構成了本文撰寫之必要性：

首先，既有整合文獻鮮少回應特定且重大的制度性衝擊脈絡。過去研究多在相對穩定的制度環境下探討影響因子。然而，2017 年的年金改革對我國公務人員產生了前所未有的制度性衝擊（郭春忠，2023），深刻影響了員工對組織支持的知覺（秦大智，2017）與對公共服務使命的實踐。本研究之必要性在於並非僅是機械式地再次整理分析這些變數，而是試圖釐清在變革衝擊後的動盪脈絡下，待遇、公共服務動機與知覺組織支持這三種不同性質的資源，如何共同演化並作用於離職意圖。

其次，既有文獻多聚焦在單一面向，缺乏跨理論的整合性解釋架構。許多研究僅從單一理論出發，例如，僅探討公共服務動機的內在驅力，或僅探討知覺組

織支持的社會交換。本研究有其必要性在於採用「工作要求-資源模型 (JD-R Model)」作為整合框架，將待遇福利誘因定位為外在保健的基礎層、知覺組織支持定位為組織資源的支持層、公共服務動機定位為內在驅力的動力層。透過此種層次化、對比性的理論整合，將不同於單一變數的舊有論述。

本研究旨在透過對現有文獻的歸納與整理，系統性探究公務人員待遇福利誘因、公共服務動機、知覺組織支持與離職意圖之間的理論關聯性。藉由綜合不同的理論觀點，本研究試圖分析此三個變項在應對工作倦怠與離職意圖時，其作用機制與影響路徑之差異。最終，本研究構建一個整合性留才戰略模型，期能為公部門人力資源管理提供具理論基礎的策略思考，並為未來的實證研究奠定假說發展之基礎。

貳、文獻探討

一、待遇福利誘因（外在工作動機）

待遇是員工的權利與所得並結合激勵，分為基本薪資、加給、獎金、福利，待遇為員工固定性且經常性的工作所得，福利是除薪資外所獲得的利益和服務（陳建立、汪秀玲、洪純隆，2003）。利益是指具金錢價值，例如，不休假獎金、退休金、勞工保險等項目；而服務則是無法直接以金錢衡量的，例如，工作環境、休閒空間、娛樂活動的提供等（黃英忠，1998）。固定性給與如薪資（本俸、年功俸、基本俸給、底薪、保障薪資）、加給（職務加給、技術加給、專業加給、地區加給）和津貼（伙食津貼、房屋津貼、眷屬津貼、夜班津貼、交通津貼）；彈性發放如獎金（工作獎金、績效獎金、考績獎金、紅利獎金、提案獎金），又稱為間接福利，薪資也包含法定勞保、退休金、資遣費、職工福利金、婚喪補助、教育補助、醫療補助、壽險、撫恤、職災補助、或分紅入股等。各類組織為回應外環境變遷與經濟競爭，所採取的薪資策略與給與有相當大的差異（黃英忠，1998；許道然，2007；蔡祈賢，2007）。

待遇是人力資源管理中相當重要的功能，也是企業及員工關注之焦點，薪酬的設計及管理若能得宜，則可協助企業吸引人力並激勵員工及留住人才。對於企業來說，待遇是公司的成本與花費，但也是增強競爭優勢的利器。Jackson 與 Schuler（1995）指出，薪資政策為組織用以回報員工提供的勞務，藉以滿足勞工生活與其他方面的需求，並激勵員工持續留在組織內，進而創造更高的生產價值與貢獻的一種政策（吳淑華譯，2001）。

Honeycutt 與 Rosen（1997）研究263位MBA及EMBA學生求職行為的為，該項研究指出企業給予不同薪資政策，對於求職者而言將會因個人認同的差別，而使組織提供的薪資或是福利政策對於求職的吸引力而產生不同的效果，並且是求職者所重視的主要認同之關鍵因素。企業倘若能瞭解求職者的需要，提供能符合求職者的需求，不論是薪資或是福利措施，將會增加組織的吸引力，使公司招募到有此需求的人才，進而為組織創造競爭優勢的人力資源（許菊芸，2008）。

一個組織的酬償制度主要分為財務性與非財務性酬償兩部分，其中財務性酬

償，包括薪資、津貼、獎金與福利措施，而非財務性酬償以員工內在滿足為主。企業所設計的薪酬制度能夠促進公司策略目標的達成，其中特別重要的三項目標是(1)吸引與留住人才，以維繫組織長期的競爭優勢，(2)激勵員工努力工作，以實現組織特定競爭策略，與(3)成本控制，以過去和現在相比，薪酬制度現在被認為是有效管理人力資源，使員工的需求與組織的目標緊密配合一致的重要關鍵(吳淑華譯，2001)。

薪資政策對求職行為有何影響，多數的研究皆指出有正面的影響，當一個求職者決定選擇某一項工作時，薪資是相當重要的考量因素(Saks, Wiesner and Summers 1996; Judge and Cable, 2004; Paik, Parboteeah, and Shim, 2007; 吳玉烽，2003)。因此，為吸引到最好的工作候選人，一些企業嘗試在其所處的產業成為提供高薪的頂尖者。另外，也有部分的組織以提供平均水準的薪水，但是使用其他福利制度來吸引工作較優的候選人，因此，薪酬管理將可決定一個組織所招募員工素質的良窳。

二、公共服務動機(內在工作動機)

多數學者認為，最先提出「公共服務動機」(public service motivation, PSM)的概念並且進行系統性研究，始於Rainey(1982)一篇比較公私部門員工行為的實證研究，其發現能激勵公、私部門員工的動機並不相同，因此將激勵公部門員工的動機稱為「公共服務動機」(吳宗憲，2012: 94-95)。在文中，Rainey指出公部門的管理階層人員並未如以往所認定的對金錢的激勵特別重視，反而對「有意義的公共服務」、「幫助其他人」選項，比私部門管理者表現出更高的偏好，因此，Rainey認為以往研究並未曾對「公共服務動機」概念下定義，同時，由於公部門的特殊本質和角色，公部門的管理者和研究者應當對此概念作進一步的分析，尋求方法以維持和滿足公共行政人員的公共服務動機(Rainey, 1982)。

直到Perry 與 Wise(1990)才正式提出定義，後續亦發展出公共服務動機量表。公共服務動機概念最初為美國學者使用，而歐洲學者往往採用「公共服務倫理」、「公共服務精神」。隨著公共服務動機研究的不斷發展，目前已有大量學者對公共服務動機的前因後果進行研究。渠等發現公共服務動機在公部門人員中普遍存在，並且是重要的心理特徵之一，會對他們的工作態度和行為產生重要影響。

Perry 與 Wise(1990: 368)認為公共服務動機是人們渴望消除或滿足的一種「心理匱乏或需求」，將公共服務動機定義為「個人受到主要或完全基於公共制度或組織的動機所驅使」，強調個人的行為動機，受到公共事務所驅使；Brewer 與 Selden(1998: 417)定義為「誘使個人表現出有利於公共、社區以及社會服務的某種動機性力量」；Rainey 以及 Steinbauer(1999: 20)定義為「一種普遍性、利他的動機，這種動機能夠產生社區、國家、民族或人類的利益」；Huston(2000: 714)將公共服務動機理解為「更多追求內在報酬而非外在報酬」，反映公共服務動機是一種內在動機的特性。Vandenabeele(2007: 549)認為公共服務動機是「超

越私利和部門利益，而是考慮到更廣泛政治體利益，並能激發人在適當時機採取適當行動的信念、價值和態度」；Perry 及 Hondeghem (2008: 3) 進一步將公共服務動機界定為「一個人為他人和社會做好事的價值取向」。

公共服務動機有三個基本特徵(曾軍榮, 2008; 黃一峰, 2011): 第一, 研究公共服務動機, 應該把價值、偏好視為從社會學習過程形成: Perry (1997) 運用公共服務動機的概念及操作化進行經驗研究, 指出個人的公共服務動機受到家庭社會化、宗教社會化、職業社會化的影響。有此研究得知, 文化和制度對於個人從事公共服務動機有重要影響, 個人的公共服務動機是在社會化過程中形成的。第二, 公共服務動機非僅存在於公部門: 公共服務動機是服務取向 (service-oriented) 而非部門取向 (sector-oriented)。由於公共服務動機與公部門存在相當高的重疊, 提供公共服務是公部門的核心職能, 因此人們刻意將公共服務動機混淆為公部門的個人行為動機。若把公共服務理解為向社會或他人提供有價值的物品, 非營利組織甚至私部門亦同樣承擔著大量的公共服務。第三、公共服務動機作為一種內在動機: 內在動機是指個人從工作本身獲得心理滿足, 比如從完成一項工作而得到的成就感和感受到自我價值。一般認為, 具有較強的公共服務動機的人追求更多內在報酬, 而不是功利主義誘因 (Perry & Wise, 1990)。Crewson (1997) 主張公共服務動機與內在報酬成正相關, 與外在報酬負相關。Houston (2000) 同樣以內在報酬與外在報酬來界定公共服務動機, 把公共服務動機理解為「追求更多內在報酬, 而非外在報酬」。

另外, Brewer 等人 (2000) 認為具公共服務動機者應實踐或扮演包括四種角色: 第一, 樂於助人者 (samaritans): 有強烈的動機去幫助社會弱勢。第二, 社群主義者 (Communitarians): 是出自於公民的責任和公共服務的情操。第三, 愛國行動者 (patriots): 保護、倡導公共服務, 他們期望公職人員可以盡量為社會服務, 不去計算個人得失。第四, 人道主義者 (Humanitarians): 具有強烈的社會正義與公共服務動機。

Perry (1996) 進一步以 Knoke 及 Wright-Isak (1982) 提出的「理性 (rational): 個人的效用最大化」、「規範 (norm-based): 符合規範的行動」、「情感 (affective): 對各種社會情境的情感性回應行動」三個動機面向為基礎, 亦將公共服務動機分為三種不同的類型:

- 一、理性動機 (rational motives): 基於個人理性動機, 如參與公共政策制定、個人認同而支持某項公共事務、對特殊利益或個人利益的倡導。Perry 主張推動個體從事公共事務的理性動機, 來自於參與公共政策規劃的機會。制定公共政策對個人有很大的吸引力, 能令人感到喜悅, 增進人們的自尊感, 提升人們為社會貢獻。
- 二、規範動機 (norm-based motives): 對規範的遵從, 如為公共利益服務的意願、義務和對政府整體的忠誠及社會平等的信念。認為推動個體從事公共服務的規範動機來自於公共利益的承諾、公民責任意識和社會公平感。服務於公共利益的一種願望, 體現的是對政府的一種責任和忠誠, 展現對社會公平的關

注。

三、情感動機 (affective motives)：在特定社會背景下的情感反應，如對整體價值的熱愛及對他人的同情。Perry認為促使個人從事公共服務的情感動機，係以願意或渴望幫助他人為特徵。

上述，Perry (1996) 提出公共服務動機中有理性動機、規範動機、情感動機三類，以此進一步建構公共服務動機量表，包含六個構面每個構面分別設計5至8個題項，總計40個題目的問卷，受訪者具有各式各樣公部門的背景，共計376份回收問卷，經過驗證性因素分析 (Confirmatory Factor Analysis, CFA)，再建構出「公共政策的關注度 (attraction to policy making)」、「公共利益的承諾 (commitment to the public interest)」、「同理心 (compassion)」以及「自我犧牲 (self-sacrifice)」等四個測量構面及24個問題的測量量表。

然而，從相關的研究顯示，Perry (1996) 量表的構面和題目有所限制 (Kim & Vandenberg, 2010)。因此學者隨後對於該四構面量表進行改進 (Kim & Vandenberg, 2010)，此次檢視結果重新提出了四個構面結構，但與原先量表的結構並不完全一致，公共參與的吸引構面與原先屬於公共價值承諾構面一部分的公共利益承諾 (commitment to public interests) 次構面相結合，形成公共服務的吸引構面，該構面著重於員工為公眾服務，為共同利益努力，並參與公共政策過程。最後產生了公共服務動機的測量指標，包含：公共服務的吸引 (attraction to public service, APS)、公共價值承諾 (commitment to public values, CPV)、同理心 (compassion, COM) 和自我犧牲 (self-sacrifice, SS) 四個構面，公共服務的吸引構面測量公共服務動機的工具動機，公共價值承諾構面確定公共服務動機基於價值的動機，而同理心與自我犧牲構面分別測量識別動機和自我犧牲 (Kim & Vandenberg, 2010)。

三、知覺組織支持

知覺組織支持 (perceived organizational support, POS) 作為組織行為學領域的核心構念，指的是員工對於組織重視其貢獻並關心其福祉的整體信念 (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986)。在早期的發想源頭，是來自對「組織承諾」(organizational commitment) 研究的反動，亦即，反轉以往研究重點著重於探討員工對組織的付出、認同與情感，進一步反思組織對員工的支持與付出。

首先針對知覺組織支持進行研究為Eisenberger, Huntington, Hutchison 與 Sowa (1986) 等人，以社會交換理論 (social exchange theory) 的觀點為基礎，認為組織與員工之間存在一種交換關係，員工的努力和投入期望獲得組織的回報，包括物質報酬和社會情感支持。當組織提供支持性對待時，員工會將組織擬人化，認為組織是一個具有意圖和情感的社會夥伴 (Eisenberger et al., 1986)。根據互惠法則，員工感到有義務回報組織的關心與支持。這種回報方式體現於多種正向的工作態度和行為，包括提高工作績效、更少的缺勤行為，以及最重要的降低離職

意圖。

Rhoades 與 Eisenberger (2002) 認為知覺組織支持是組織的管理者或決策者在執行組織的恩惠時，是否以員工喜歡的方式對待；再者，他們亦提出組織獎勵與工作環境 (organizational rewards & job conditions)、主管支持 (supervisor support) 及組織公平 (organizational justice) 等三種因素會影響到知覺組織支持。Farh, Hackett 與 Liang (2007) 指出知覺組織支持為員工整體的信念，該信念為員工對組織的貢獻與組織是否關心員工的福利，此信念越高工作效率及滿意的情境會越高。

另外，在知覺組織支持的組成面向或測量構面，House (1981) 將之分為情緒性支持、工具性支持、訊息支持及評估性支持等四個面向；Hutchinson (1997) 的研究則是分成「組織支持」與「主管支持」；Bhanthumnavin (2003) 則將組織支持分為情緒性支持、訊息性支持及物質性支持等三個構面。

參、變數之間的關係

一、待遇福利誘因與離職意圖

待遇福利屬於 Herzberg (1966) 雙因子理論中的保健因素 (hygiene factors)，涵蓋薪資、獎金、休假及退休保障等外在報酬，雖然高待遇不一定帶來高度滿足，但低待遇必然帶來強烈不滿，並直接提高離職意圖 (House & Wigdor, 1967)。進一步，由公平理論 (Adams, 1965) 及期望理論 (Vroom, 1964) 的觀點檢視之，薪資報酬是否覺得公平合理、是否符合預期都是員工考慮的重要因素，包括，薪資報酬制度在公司內部是否具共識、於外部比較上是否具競爭力、薪資與個人績效表現是否連結。

過去有不少研究顯示，在眾多影響離職的因素中，待遇福利誘因扮演著關鍵角色，亦即，員工對薪酬愈滿意，其離職意圖愈低 (Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; 尤思尹, 2006; 馬珮禎, 2018)。不過，影響離職意圖的直接因素並非薪資的客觀水準，而是員工對薪酬的主觀滿意度。員工如果認為自己的薪資與外部勞動力市場相比或與內部同事相比，其心理上能反映出報酬的公平性與足夠性時，才會傾向留下來 (Williams et al., 2006)。而國內，林玉淳 (2024) 的質化研究也有相似的結果，對新進公務人員而言，尤其是工程、資訊等技術職系，待遇福利誘因不足，亦即，公部門與私部門的薪資競爭力有落差時，是離職意圖轉化為實際離職行動的關鍵「拉力」。當專業價值在外部市場能獲得更高報酬時，即使工作環境尚可，亦會產生強烈的離職意圖。組織若提供具市場競爭力的薪資 (Shaw & Tharp, 2002)，能夠有效降低員工的外部流動傾向。

另外，薪資水準對離職的影響並非單純的線性關係，尤其是在考慮員工的工作績效時。薪資水準對績效較低的員工來說，與離職意願呈現線性負相關，然而，但對於高績效員工而言，薪資與離職的關係則呈現非線性關係。意味著，在薪資極高的水準時，薪資的邊際效益可能遞減，或高績效者可能尋求其他非金錢的激

勵因素。總而言之，高薪資在所有績效水準下都傾向有助於降低離職率，但是對低績效員工的影響特別顯著（Trevor et al., 1997）。

除了薪資以外，福利系統的建置以及員工是否感受到，也對留職意願產生影響（Guthrie, 2001）。福利誘因不僅滿足員工的生活需求，例如，退休金與保險，更可傳達出組織對員工的關懷與長期承諾，這有助於強化員工的組織承諾（organizational commitment）。或者，提供培訓與發展（Kuvaas, 2008），使員工感到個人成長受到重視，提升工作內在動機，進而降低離職意圖。

而國內的研究亦支持待遇福利誘因，無論在薪酬的公平性及水準或福利的豐富性及彈性，對降低離職意圖皆具有顯著影響，不過，兩者的關係也受到工作滿足感或組織承諾的中介影響（吳秉恩、許啟明，2005；尤思尹，2006；羅新興、楊敏華，2007；林士傑、陳秋蓉，2011；陳建和、謝明倫，2012；馬珮禎，2018；陳珮琳、陳秋萍，2018）。

二、公共服務動機與離職意圖

實證研究顯示公共服務動機與公務人員的離職意圖之間存在顯著的負向關係。這表示高公共服務動機的員工，工作本身所提供的公共利益實踐機會就是一種強大的內在報酬，這種內在滿足感超越了外部因素的影響，即使面對組織的缺陷或不利的心理氛圍，高公共服務動機轉化為黏著機制，使員工因其價值觀的實現而選擇留任（Kim, 2005; Wright, 2001）。Perry, Hondeghem 與 Wise（2010）的研究也主張，公共服務動機與留任行為及意圖呈現正相關。高公共服務動機的員工傾向於將公共服務視為一種職業使命而非僅僅只是一份工作，這使得他們在面對轉職決策時會更加審慎評估。

然而，有不少的研究主張，這種關係亦非單純的直接影響，而是透過一些中介變項產生間接影響。例如：

第一，個人與組織的契合度：公共服務動機在預測離職意圖時，其作用強度會受到員工對其工作環境感知而調節，尤其是使命目標是否一致。當員工感知到組織的目標、結構或文化與其高公共服務動機有高度的契合，亦即有高的個人與組織契合度（person-organization fit, P-O Fit）時，公共服務動機對留職意願的正面影響會被強化，離職意圖顯著降低（Bright, 2008）。相反地，當員工認為組織未能提供實踐其公共服務價值的機會，這種不契合會導致公共服務動機的激勵作用減弱，甚至可能產生更高的離職風險，即失望感而導致離職（disappointed turnover）（郭春忠，2023）。

第二，組織公平（organizational justice）：儘管有公共服務動機的員工主要追求內在滿足，但他們對組織公平的要求依然重視。Homberg, Wyszomirski 與 Van de Walle（2018）的研究指出，當有公共服務動機的員工感知到報酬公平性或程序公平性較低時，其離職意圖會上升。這表明公共服務動機的高低可以調節外部報酬對離職的影響，亦即，公共服務動機高的員工可能較能忍受較低的薪酬水平，但若組織對待員工的方式顯失公平，將會嚴重削弱公共服務動機對於離職的緩衝

作用。

第三，領導行為的支持：Van Loon (2015) 研究發現，有公共服務動機的員工其留職意願會受到倫理領導 (ethical leadership) 或轉換型領導 (transformational leadership) 等支持性領導行為的調節。當領導者展現出支持公共價值、道德和服務導向的行為時，高公共服務動機員工會感到其價值觀在組織中獲得了確認與實踐，將強化他們的組織承諾與留任意願。反之，若領導行為與公共服務精神相違背，則高公共服務動機員工可能比低公共服務動機員工產生更高的離職意圖。

三、知覺組織支持與離職意圖

知覺組織支持與員工的離職意圖之間存在穩定且顯著的負向關係，已獲得廣泛的實證研究支持 (Rhoades & Eisenberger, 2002)。這意味著，當員工感覺到組織的支持程度愈高時，他們計畫或考慮離開組織的可能性就愈低。然而，亦有不少研究主張，這種關係並非單純的直接影響，而是透過一些中介變項的間接影響。例如：

第一，組織承諾 (organizational commitment)：知覺組織支持最常見的中介變項是組織承諾，尤其是情感承諾 (affective commitment) (Meyer & Allen, 1991；吳宗祐、鄭伯壘，2008)。Allen, Shore 與 Griffeth (2003) 的研究明確指出，高的知覺組織支持促使員工與組織建立強烈的情感聯繫。員工會因感受到組織的關愛與重視，產生對組織的依戀、認同與熱愛，即為情感承諾，這直接促使他們自願選擇留在組織內，從而降低離職意圖。另外，組織提供的支持，尤其是物質方面的福利與資源，即為持續承諾，也被員工視為留在組織的成本，間接提高了離開組織的阻礙。

第二，工作滿足感 (job satisfaction)：知覺組織支持透過提升員工的工作滿足感來降低離職意圖 (Settoon, Bennett & Liden, 1996; 陳淑玲、黃秀蓉，2016；秦大智，2017)。當員工感知到組織提供資源、公平對待並關心其工作環境時，他們對工作本身的滿意度也會隨之提高。工作滿足感作為離職意圖的預測變項，其提升能有效穩定員工的留任意願。

第三，內在動機 (intrinsic motivation)：知覺組織支持能滿足員工對情感歸屬、認可和尊重等社會情感需求 (Eisenberger et al., 1986)。這種社會情感的支持有助於強化員工的內在動機，使其更投入於工作任務本身，並在工作中感受到更高的意義和價值。當員工因內在動機而投入工作時，他們對工作的依戀程度增加，離職意圖也隨之降低 (Kuvaas, 2008)。

第四，工作壓力 (work stress) 與倦怠 (burnout)：知覺組織支持也被證明能作為壓力的緩衝機制；組織的支持使員工相信在面對工作壓力或困難時，可以獲得組織的資源和幫助。這種支持性的認知可以有效減輕員工的工作壓力和工作倦怠，從而減緩員工因心理層面的耗竭而產生的離職意圖 (Cropanzano, Rupp, & Byrne, 2003; 詹文娟等人，2013；陳淑玲、黃秀蓉，2016)。

肆、結論與建議

一、文獻歸納之整合性結論

本研究透過對公務人員離職意圖相關文獻的系統性歸納，旨在構建一個整合性的理論解釋架構。綜合現有理論觀點並運用「工作要求-資源模型(Job Demands-Resources Model, JD-R Model)」(Bakker & Demerouti, 2017)，本研究將待遇誘因(外在保健)、知覺組織支持(組織資源)與公共服務動機(內在驅力)進行層次化整合。本節將研究結論聚焦於文獻中的「一致性觀點」與「情境性分歧」的兩種說法，並從工作倦怠(Maslach et al., 2001)的角度釐清相關論點，以突顯本文在理論構建上之貢獻，並為未來實證研究奠定假說基礎。

(一) 抑制離職意圖的一致性觀點

經文獻歸納顯示，待遇誘因、知覺組織支持(POS)與公共服務動機(PSM)在理論上皆傾向對離職意圖產生負向影響，此為學術界較具共識之部分：

1. 待遇滿意度之保健與緩衝功能：待遇福利為外在物質資源，其遵循經濟交換原則，主要透過提升薪酬滿意度和減少經濟壓力來間接影響工作倦怠及離職意圖。在公部門環境中，薪資結構往往具有高度穩定性及僵化性，當公務人員面對繁重的工作負荷或情緒勞務時，物質報酬僅能發揮「外在補償」的效果，亦即，補償人員在工作中失去的時間與體力資源，卻無法從根本上解決內在動機的流失問題，包括，修復情感與心理資源的耗竭。(馬珮禎, 2018)。因此，多數研究支持 Herzberg (1966) 的保健因子觀點，提高薪酬滿意度能有效緩和因經濟壓力所產生的情緒耗竭。待遇福利為「保健因子」(hygiene factors) 的說法，其更像是一個「緩衝墊」，僅能暫時緩和員工的離職衝動，但無法從根本上降低其內在的工作倦怠。
2. 公共服務動機之內在黏著與成就感提升：就文獻理論的推論，公共服務動機是一種個人資源與內在動機，它使員工能夠從工作中獲得意義和價值。具有強烈公共服務動機員工，能透過提升個人成就感來應對工作倦怠(Wright, 2001)。工作本身所提供的公共利益實踐機會就是一種強大的內在報酬(Brewer & Selden, 1998; Perry & Wise, 1990)，能將公共服務動機轉化為價值驅動的黏著機制。
3. 知覺組織支持為核心資源與倦怠緩衝地位：在社會交換理論脈絡下(Eisenberger et al., 1986)，文獻一致傾向認為知覺組織支持是極為關鍵且穩定的社會資源(Rhoades & Eisenberger, 2002)，它直接滿足了員工對歸屬感與安全感的基本心理需求。知覺組織支持可直接應對工作倦怠的核心元素—情緒耗竭，當員工感受到組織的關懷與重視時，他們認為自己擁有應對挑戰的「後盾」與「安全網」，從而降低工作要求所帶來的威脅感知與資源消耗的速度。再者，Rhoades 與 Eisenberger (2002) 的研究結果，也強烈支持知覺組織支持與工作壓力，亦即工作倦怠的前因變項，呈現高度負相關，並與情緒

耗竭也呈現顯著負相關。因此，知覺組織支持被認為是一種基本且相當重要的工作資源，能夠穩定地緩衝各種工作要求及壓力。

(二) 不同情境下的分歧論點

儘管存在上述一致性觀點，但文獻中對於各變項「如何發揮作用」以及「在何種情境下反轉」存在顯著的分歧論述，這些分歧點正是本研究整合性模型試圖釐清之處，亦是未來研究的關鍵研究假設基礎：

1. 待遇之非線性與中介機制：分歧之論點在於待遇是否存在邊際效益遞減（Williams et al., 2006）或績效調節效果。有實證研究顯示，薪酬滿意度與工作倦怠的負相關性通常較弱（Cropanzano et al., 2003），且其作用遠不如組織支持與工作自主性等心理層面資源來得有效，員工很有可能領著高薪但仍舊感到情緒耗竭。Trevor et al. (1997) 的研究也指出，高薪資對高績效員工的抑制效果呈現非線性遞減，高績效者可能尋求其他非金錢的激勵。另外，待遇福利對離職意圖的影響通常是間接的，仍有其他的中介變項影響兩者之間的關係。例如，曾湘屏（2021）的研究指出，即便對待遇感到滿意，員工仍有可能因為工作量不公平或缺乏升遷發展的機會而產生離職意圖。
2. 公共服務動機之「失望性倦怠」與「個人與組織契合度」：這是公共服務動機文獻中最重要分歧點。如前所述，公共服務動機是一種個人資源與內在動機，它使員工能夠從工作中獲得意義和價值，但前提是必須有高的個人與組織契合度（person-organization fit, P-O Fit），員工實現公共利益時內在動機才能獲得強烈滿足（Perry et al., 2010）。再者，公共服務動機主要透過提升個人成就感，來應對工作倦怠的重要組成元素—成就感低落。高公共服務動機的員工相信自己的工作具有社會貢獻，這種內在滿足感能夠抵消部分工作帶來的挫折和無力感（Wright, 2001）。然而這部分，員工自己本身又必須有高的自我效能（self-efficacy），自我肯定自己有能力能夠成功執行特定任務以達成預期結果的信念（Bandura, 1977）。

另外，公共服務動機的預測力主要集中在公共部門或具有強烈社會使命的組織場域。在缺乏公共價值目標的營利組織中，公共服務動機的激勵效果會大幅減弱，因此，公共服務動機在使用上有其侷限性。還有就是，若工作環境充滿官樣文章、官僚氣息，或工作資源匱乏，產生公共組織的工作要求與公共服務動機價值觀產生衝突時，反而可能導致更高的失望性倦怠（disappointed burnout）（Homberg et al., 2018）。其效果高度依賴公共組織是否能提供實現其使命的環境。

3. 知覺組織支持的多重中介與主管支持：雖然 Rhoades & Eisenberger (2002) 的研究證實了其對離職意圖具穩定的負向影響，但 Rhoades & Eisenberger (2002) 其他研究強調知覺組織支持常透過情感承諾（Meyer & Allen, 1991）、工作滿足之中介機制（Settoon et al., 1996），或受到主管領導行為的支持性領導行為的調節（Rhoades & Eisenberger, 2002）而發揮作用。

(三) 綜合討論：理論解釋力之探討

一個人產生離職意圖之前，通常會先形成工作倦怠感 (job burnout)；而所謂的工作倦怠是一種源自於長期工作壓力且未被妥適處理的心理綜合症，其核心特徵包括情緒耗竭 (emotional exhaustion)、去人格化 (depersonalization) 和個人成就感低落 (reduced personal accomplishment) (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001)。而「工作要求-資源模型 (Job Demands-Resources Model, JD-R Model)」是解釋工作倦怠相當著名的架構。它將工作要素區分為兩大類 (Bakker & Demerouti, 2017)：(一) 工作要求 (job demands)：在身體或心理上需要持續努力，可能導致精疲力竭，例如，工作量太大或人際衝突。(二) 工作資源 (job resources)：有助於達成工作目標、減少工作要求或可刺激個人成長的方面，例如，組織支持、自主性、回饋。該模型的基本主張是，工作資源可以緩衝工作要求對情緒耗竭的負面影響。因此，最強大、最穩定的工作資源，是對抗工作倦怠效果最好的變項。

綜合上述一致性與分歧性結論，若從工作要求-資源模型 (Bakker & Demerouti, 2017) 與工作倦怠 (Maslach et al., 2001) 的理論層次進一步檢視：

1. 待遇福利誘因 (外在補償資源)：依循經濟交換，多透過薪酬滿意度間接產生作用，且具邊際效用遞減之理論侷限，對抗情緒耗竭之效果似乎較弱。
2. 公共服務動機 (內在價值資源)：主要透過提升個人成就感 (Wright, 2001) 對抗倦怠，但高度依賴情境，例如，個人與組織契合度 (Perry et al., 2010)，也可能具有較高的失望性風險。
3. 知覺組織支持 (組織社會資源)：直接滿足員工安全感需求，穩定地應對情緒耗竭核心元素，呈現出強大的社會資源角色 (Bakker & Demerouti, 2017)，在抑制離職意圖上被感知為展現出最穩定且強大的效果 (Rhoades & Eisenberger, 2002)。

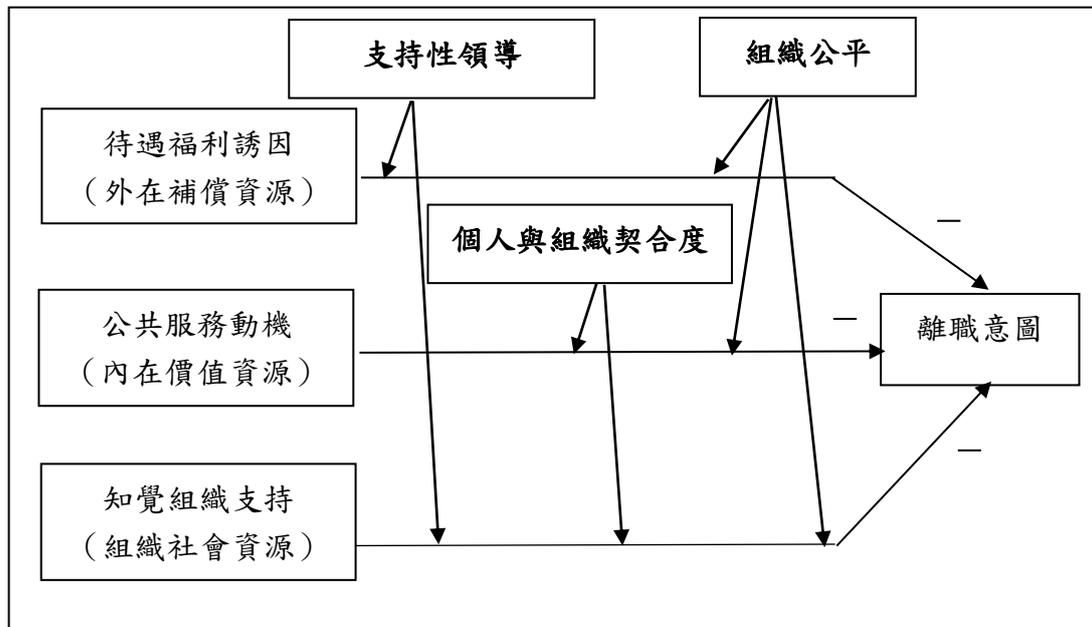
(四) 建構公共人力資源整合性留才模型圖

依據前述相關研究文獻的歸納，繪製「公共人力資源整合性留才模型圖」，旨在闡述公部門中影響員工留任意願的複雜機制。模型的核心結果變項為「離職意圖」。左側的三個主要預測變項，依序為屬於外在保健因素的「待遇福利誘因」、屬於組織社會資源的「知覺組織支持 (POS)」，以及屬於內在價值資源的「公共服務動機 (PSM)」，在理論上皆傾向與「離職意圖」呈現負向關聯，如各個關係箭頭旁的一號所示，能有效降低員工的離職意圖。此整合性模型的獨特性在於，它清楚地標示了三個調節變項，由粗黑色箭頭所指向的關係路徑：

1. 「組織公平」的通用調節作用：組織公平調節所有三個主要預測變項與離職意圖之間的關係路徑。
2. 「支持性領導」對特定路徑的調節作用：支持性領導調節「待遇福利」與「離職意圖」，以及「知覺組織支持 (POS)」與「離職意圖」之間的關係路徑。
- 「個人與組織契合度」對特定路徑的調節作用：個人與組織契合度同時調節了「知

覺組織支持（POS）」與「離職意圖」，以及「公共服務動機（PSM）」與「離職意圖」之間的關係路徑。

圖 1
公共人力資源整合性留才模型



資料來源：本研究整理

二、研究建議

經上述比較的研究發現，接續本研究對公部門管理實務提供下列建議：

- (一) 建立具市場競爭力的多元薪酬與誘因機制以減少人力流失：研究證實，待遇福利雖屬保健因子具備邊際效用遞減之特性，尤其是具備高度專業性，例如，數位科技、工程技術相關類別之職系，其外部人力市場拉力極為明顯。建議公部門應建立更具彈性的專業加給制度，並縮小與私人企業的薪資差距，以避免人才因經濟理性（economic rationality）的權衡而流失（Trevor et al., 1997; Shaw & Tharp, 2002）。另外，對於物質誘因已達滿意之資深員工，可利用 Vroom (1964) 期望理論中所強調的升遷與發展機會。透過透明的升遷機制與績效獎勵制度，補足物質報酬無法彌補的成就感缺口，以提升長期職涯之承諾。
- (二) 構建全方位組織支持系統以修復心理契約：根據 Rhoades 與 Eisenberger (2002) 的研究，知覺組織支持對降低離職傾向有穩定的負向影響。建議公部門應優先強化對公務人員的關懷與支持，特別是在制度性變革衝擊後，以修復心理契約並有效緩衝工作倦怠。再者，實證研究指出，知覺組織支持對員工幸福感具正向影響，尤其是「主管支持」構面能直接減緩工作倦怠。因此，機關應建立「主管關懷機制」，訓練各

級主管識別員工的壓力訊號。另外，機關可透過了解人員需求做到精準支持，例如，提供工作自主權、情緒關懷及必要的辦公資源，讓人員感受到組織對其貢獻的重視。此種社會交換（social exchange）能激發員工的互惠動機（Settoon et al., 1996），使其更有意願留在組織內回饋。

- (三) 優化工作設計以活化公共服務動機並預防心理耗竭：Perry 與 Wise (1990) 指出，高公共服務動機員工更能接受較低的外在報酬，但前提是工作能實現其公共使命。機關應大力推動「工作再設計（job redesign）」政策，落實工作豐富化（job enrichment），將焦點放在豐富工作內容的任務意義感（task significance）。針對擁有高公共服務動機的員工，如果其每日工作被過多的琐碎行政文書所淹沒，極易產生對原本初衷理想的幻滅。因此，機關可透過工作再設計，賦予員工在達成公共目標上有更多的工作自主性，並建立能直接接收到服務對象或社會公眾反饋的意見，讓員工能感知其工作的實際社會價值。再者，應將組織目標與公共利益進行連結，並透過 Van Loon (2015) 所提出的價值導向領導，提升員工個人與組織的適配，讓公共任務不僅僅只是行政業務的完成，更是社會正義價值的實踐。同時，機關仍應建立心理資源補充機制，面對高強度情緒勞務，應主動提供情緒智力培訓課程或提供減壓資源，以緩和角色衝突與情緒耗竭(馬珮禎, 2018)，保護員工核心的心理資源不被枯竭，進而穩定其工作滿意度。

參考文獻

- 尤思尹 (2006)。員工福利、薪資滿意度、組織承諾與留職意願之關聯性研究——以公營事業員工為例〔未出版之碩士論文〕。國立中山大學。[Yu, S. Y. (2006). *A study on the relationship among employee benefits, pay satisfaction, organizational commitment and retention intention: A case study of public enterprise employees* [Unpublished master's thesis]. National Sun Yat-sen University.]
- 吳玉烽 (2003)。公務人員薪俸制度與激勵效果之研究〔未出版之碩士論文〕。國立政治大學。[Wu, Y. F. (2003). *A study on the salary system and incentive effects of civil servants* [Unpublished master's thesis]. National Chengchi University.]
- 吳宗祐、鄭伯壘 (2008)。知覺組織支持對組織公民行為、工作投入與留職意願的影響：以組織承諾為中介變項的再探討。中華心理學刊，50 (3)，283–300。[Wu, T. Y., & Cheng, B. S. (2008). The effects of perceived organizational support on organizational citizenship behavior, job involvement and retention intention: Re-examining the mediating role of organizational commitment. *Chinese Journal of Psychology*, 50(3), 283–300.]
- 吳宗憲 (2012)。人力資源管理。三民書局。[Wu, T. H. (2012). *Human*

resource management. San Min Book Co.]

吳秉恩、許啟明（2005）。薪酬制度、工作滿足與離職意圖關係之探討：以某科技公司為例。人力資源管理學報，5（1），1–25。[Wu, P. E., & Hsu, C. M. (2005). Exploring the relationship among compensation system, job satisfaction and turnover intention: A case study of a technology company. *Journal of Human Resource Management*, 5(1), 1–25.]

吳淑華（譯）（2001）。企業概論（原作者：R. J. Ebert）。華泰文化事業。[Wu, S. H. (Trans.). (2001). *Business essentials* (Original work by R. J. Ebert). Hwa Tai Publishing.]

林士傑、陳秋蓉（2011）。影響高科技產業員工離職意圖之關鍵因素研究。管理與系統，18（2），185–214。[Lin, S. C., & Chen, C. J. (2011). A study on the key factors influencing turnover intention of employees in high-tech industries. *Management and Systems*, 18(2), 185–214.]

林玉淳（2024）。「走」？還是「不走」？影響我國新進公務人員離職的關鍵性因素〔未出版之碩士論文〕。國立臺北大學。[Lin, Y. C. (2024). "To stay or to go?" Key factors influencing the turnover of new civil servants in Taiwan [Unpublished master's thesis]. National Taipei University.]

馬珮禎（2018）。公務人員之工作動機、社會支持、公共服務動機影響離職意願之研究：以臺北市政府為例〔未出版之碩士論文〕。銘傳大學。[Ma, P. C. (2018). *A study on the impact of work motivation, social support, and public service motivation on turnover intention of civil servants: A case study of Taipei City Government* [Unpublished master's thesis]. Ming Chuan University.]

秦大智（2017）。知覺組織支持對離職傾向之影響－工作滿足的中介效果與工作投入的調節式中介效果〔未出版之博士論文〕。國立臺北大學。[Chin, T. C. (2017). *The impact of perceived organizational support on turnover intention: The mediating effect of job satisfaction and the moderated mediating effect of job involvement* [Unpublished doctoral dissertation]. National Taipei University.]

許菊芸（2008）。求職者主要認同、薪資政策與家庭友善政策之相關性研究〔未出版之碩士論文〕。大葉大學。[Hsu, C. Y. (2008). *A study on the correlation between job seekers' primary identity, salary policy, and family-friendly policy* [Unpublished master's thesis]. Da-Yeh University.]

許道然（2007）。彈性福利制：發展與策略性功能。人事月刊，44（4），18–30。[Hsu, T. J. (2007). Flexible benefit systems: Development and strategic functions. *Personnel Monthly*, 44(4), 18–30.]

郭春忠（2023）。公共服務動機與留任意願關係之研究：探討工作滿意度、個人與組織適配、年金改革認同之中介與調節效果〔未出版之碩士論文〕。

- 國立高雄科技大學。[Guo, C. Z. (2023). *A study on the relationship between public service motivation and retention intention: Exploring the mediating and moderating effects of job satisfaction, person-organization fit, and pension reform identity* [Unpublished master's thesis]. National Kaohsiung University of Science and Technology.]
- 陳建立、汪秀玲、洪純隆（2003）。主治醫師待遇與組織成長-個案研究。醫務管理期刊，4（2），124-141。[Chen, C. L., Wang, H. L., & Hung, C. L. (2003). Attending physicians' compensation and organizational growth: A case study. *Journal of Healthcare Management*, 4(2), 124-141.]
- 陳建和、謝明倫（2012）。員工福利與組織承諾對離職傾向的影響—以電子製造業為例。人力資源管理學報，12（1），157-184。[Chen, C. H., & Hsieh, M. L. (2012). The impact of employee benefits and organizational commitment on turnover intention: A case study of the electronics manufacturing industry. *Journal of Human Resource Management*, 12(1), 157-184.]
- 陳淑玲、黃秀蓉（2016）。組織支持與員工留職意願：工作滿意度與情緒耗竭之中介效果。管理與系統，23（4），497-526。[Chen, S. L., & Huang, S. J. (2016). Organizational support and employee retention intention: The mediating effects of job satisfaction and emotional exhaustion. *Management and Systems*, 23(4), 497-526.]
- 陳珮琳、陳秋萍（2018）。彈性福利制度對員工工作滿意度與離職意願之影響：以某國際觀光飯店為例。觀光休閒學報，24（2），143-162。[Chen, P. L., & Chen, C. P. (2018). The impact of flexible benefit systems on employee job satisfaction and turnover intention: A case study of an international tourist hotel. *Journal of Tourism and Leisure Studies*, 24(2), 143-162.]
- 曾軍榮（2008）。公共服務動機：概念、特徵與測量。中國行政管理，2，21-24。[Zeng, J. R. (2008). Public service motivation: Concepts, characteristics, and measurement. *Chinese Public Administration*, 2, 21-24.]
- 曾湘屏（2021）。以層級分析法探討影響公務人員離職意願之因素〔未出版之碩士論文〕。國立屏東科技大學。[Tseng, S. P. (2021). *Exploring the factors influencing the turnover intention of civil servants using the Analytic Hierarchy Process* [Unpublished master's thesis]. National Pingtung University of Science and Technology.]
- 黃一峯（2011年5月）。公共服務動機、情緒勞務與心理契約：激勵理論研究整合途徑探討〔論文發表〕。中國行政學會會員大會「治理觀點下未來公共行政發展方向」學術研討會，台北。[Huang, Y. F. (2011, May). *Public*

- service motivation, emotional labor, and psychological contract: An integrated approach to motivation theory* [Paper presentation]. Chinese Association for Public Administration Annual Conference, Taipei.]
- 黃英忠 (1998)。人力資源管理。三民書局。[Huang, I. C. (1998). *Human resource management*. San Min Book Co.]
- 蔡祈賢 (2007)。彈性福利---員工福利發展的新趨勢。考銓季刊, 51, 1-16。 [Tsai, C. H. (2007). Flexible benefits: A new trend in employee benefit development. *Examination and Personnel Quarterly*, 51, 1-16.]
- 詹文娟、林士堯、陳慶財 (2013)。知覺組織支持、情緒耗竭與離職傾向關係之研究：以連鎖便利商店基層員工為例。人力資源管理學報, 13 (4), 1-26。 [Zhan, W. J., Lin, S. Y., & Chen, C. T. (2013). A study on the relationship among perceived organizational support, emotional exhaustion, and turnover intention: A case study of frontline employees in convenience store chains. *Journal of Human Resource Management*, 13(4), 1-26.]
- 羅新興、楊敏華 (2007)。員工福利、工作滿足與離職傾向關係之研究—以高雄市觀光旅館為例。旅遊管理研究, 7 (1), 33-52。 [Lo, S. H., & Yang, M. H. (2007). A study on the relationship among employee benefits, job satisfaction, and turnover intention: A case study of tourist hotels in Kaohsiung. *Journal of Tourism Management Research*, 7(1), 33-52.]
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2(1), 267-299.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process". *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bhantumnavin, D. (2003). Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics as predictors of subordinate performance in Thai work units. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 79-97.
- Brewer, Gene A., & Selden, S. Coleman. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), 413-439.
- Brewer, Gene A., Selden, Sally Coleman, & Facer II, Rex L. (2000). "Individual

- conceptions of public service motivation". *Public Administration Review*, 60(3), 254-264.
- Bright, L. (2008). The Effect of Public Service Motivation on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Managers. *Review of Public Personnel Administration*, 28(2), 139-159.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-71.
- Crewson, Philip E. (1997). Public-service motivation: building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4), 499-518.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160-169.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationship in China: Comparing the effects of power distance and traditionalism. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715-729.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: The World Publishing.
- Homburg, F., Wyszomirski, C., & Van de Walle, S. (2018). The Role of Public Service Motivation for Turnover: A Multi-Dimensional Approach. *Public Management Review*, 20(2), 273-295.
- House, R. J., & Wigdor, L. A. (1967). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the empirical evidence and a proposed modification. *Personnel Psychology*, 20(4), 369-389.
- Honeycutt, E. D., & Rosen, R. J. (1997). Job search strategies of MBA/EMBA students. *Journal of Education for Business*, 72(4), 237-243.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Houston, David J. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713-727.
- Hutchison, S. (1997). Perceived organizational support: Further evidence of construct validity. *Educational and Psychology Measurement*, 57(6), 1025-1034.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). *Managing human resources* (5th ed.). West

- Publishing Company.
- Judge, T. A., & Cable, D. M. (2004). The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personnel Psychology, 56*(2), 303-331.
- Kim, S. (2005). Individual-level determinants of employee turnover intention in the public administration. *Public Administration, 83*(1), 89-106.
- Kim, S., & Vandenabeele, W. (2010). A strategy for building public service motivation research: Developing a shared understanding. *International Public Management Journal, 13*(3), 301-321.
- Knoke, David, & Wright-Isak, Christine (1982). Individual motives and organizational incentive systems. *Research in the Sociology of Organizations, 1*, 209-254.
- Kuvaas, B. (2008). An exploration of the relationship between perceived training and development opportunities and employee outcomes. *Journal of Management Studies, 45*(3), 614-640.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397-422.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61-89.
- Paik, Y., Parboteeah, K. P., & Shim, W. (2007). The relationship between perceived compensation support and organizational commitment: A management case study. *The International Journal of Human Resource Management, 18*(10), 1768-1790.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review, 50*(3), 367-373.
- Perry, James L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory, 6*(1), 5-22.
- Perry, James L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory, 7*(2), 181-197.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. OUP Oxford.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review, 70*(5), 681-690.
- Rainey, H. G. (1982). Reward expectancies, task relevance, and perceived need satisfaction in public and private organizations: The findings of some comparative surveys. *Review of Public Personnel Administration, 2*(2), 75-97.
- Rainey, Hal G., & Steinbauer, Paula. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory, 9*(1), 1-32.

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698-714.
- Saks, A. M., Wiesner, W. H., & Summers, R. J. (1996). Effects of job previews and compensation policy on applicant attractions and decisions. *Journal of Vocational Behavior, 49*(1), 68-85.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: The role of reciprocity and LMX. *Journal of Organizational Behavior, 17*(2), 163-175.
- Shaw, K., & Tharp, C. P. (2002). Leveraging pay: A strategic approach to individual and organizational performance. In J. W. Smither (Ed.), *Performance management: A new approach for driving business results* (pp. 112–148). Jossey-Bass.
- Trevor, C. O., Gerhart, B., & Boudreau, J. W. (1997). Voluntary turnover and job performance: Curvilinearity and the moderating effects of salary. *Journal of Applied Psychology, 82*(1), 44-64.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review, 9*(4), 545-556.
- Van Loon, N. (2015). Public service motivation, job satisfaction, and turnover intention: The mediating role of ethical leadership. *International Review of Administrative Sciences, 81*(2), 346-362.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons.
- Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2006). A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 91*(2), 392-411.
- Wright, B. E. (2001). Public-sector work motivation: Finding the right organizational psychological climate. *Journal of Public Administration Research and Theory, 11*(1), 89-104.

The Impact of Compensation and Benefit Incentives, Public Service Motivation, and Perceived Organizational Support on Turnover Intention of Civil Servants

Kuo-Wei Chang*

Abstract

In the contemporary public service system, human resource management faces dual pressures from external market competition and internal institutional reforms, making the maintenance of retention intention a core issue. This study employs a literature review method to clarify the impacts of compensation and benefit incentives, Public Service Motivation (PSM), and Perceived Organizational Support (POS) on turnover intention and their interrelationships.

The findings indicate: (1) Compensation and benefit incentives, while fundamental for attracting talent, have limited effectiveness in counteracting external "pull" factors, especially for professional categories with high market bargaining power. (2) Public Service Motivation (PSM), as an intrinsic driver, provides job meaning and buffers turnover intention. However, its effectiveness is moderated by Person-Organization Fit (P-O Fit); a failure to realize values within the environment may lead to disappointed turnover. (3) Perceived Organizational Support (POS) is regarded as the most powerful job resource. It effectively meets employees' needs for security, buffers job burnout, and has a stable and significant negative impact on reducing turnover intention.

Finally, this study recommends that the public sector establish competitive and flexible compensation systems while prioritizing holistic organizational support and leadership care to repair the psychological contract post-reform and reduce the risk of talent loss.

Keywords: Compensation and benefit incentives, Public Service Motivation (PSM), Perceived Organizational Support (POS), Turnover intention

* Kuo-Wei Chang, Assistant professor, Department of Public Policy and Management, Shih Hsin University, e-mail: kwc@mail.shu.edu.tw

Received: January 23, 2026. Accepted: March 21, 2026.