

公共服務「動機」之應用與實踐： 職能理論的觀點

李俊達^a

《摘要》

公共服務「動機」（public service motivation, PSM）的概念自從1990年被正式提出後，成為公共行政學界乃至於跨領域的重要議題。除了規範性的學術討論之外，PSM已走向實證研究，更被期待進一步成為實務性的人力資源管理工具。職能是衡量員工具有的潛在基本屬性，這些潛在屬性不僅與職場及即將擔任的職務有關，更可以預期工作績效的表現。職能構面包括技能和知識，也涵蓋自我概念、特質和動機等內隱性職能。職能理論為PSM的研究提供實務應用的框架。具體而言，PSM包括理性動機、規範動機和情感動機，屬於內隱性職能。組織應透過工作分析來確定不同職位所需的職能構面，以及與PSM的搭配。

在理解PSM的本質後，公部門可以有效地進行人員甄補，確保遴選具備高PSM者。人格測驗能夠有效區辨動機背後的個人特質，因此，透過人格測驗可評估應試者在PSM的表現。相關的人格測驗工具，如評分的傳記資料、以行為為基礎的面試、以及內隱社會認知測驗，都能夠深入理解應試者內在特質。最後，在甄補高PSM的人才之後，對於現職者更需要創造支持性的工作環境，以維持組織成員的PSM。

[關鍵詞]：公共服務動機、激勵、動機、職能、人格測驗

投稿日期：民國114年4月30日。

^a 臺北市立大學社會暨公共事務學系教授，e-mail: chunda@ntu.edu.tw。

壹、前言

公共服務「動機」（public service motivation, PSM）學術研究的開端，大致可溯源至 Rainey (1982) 以及 Perry 和 Wise (1990) 這 2 篇重要的研究論文。Rainey (1982) 最早提出與 PSM 相關的觀察，認為相對於私部門員工，公部門員工有更大的偏好去追求利他的目標。自從 Perry 與 Wise (1990) 發表第一篇以 PSM 為主題的文章，時至今日逾 30 年，PSM 已成為公共行政學界乃至於跨領域的重要議題。

作者之所以在題目公共服務「動機」加上引號，係因動機（motive）與激勵（motivation）為不同概念。「motive」泛指個體某種行為發生的原因（motive is the concrete reason for taking action），而「motivation」則是特別指促使個體表現某種行為的心理歷程（motivation is the psychological process that refers to general behavior）。國內公共行政學者在探討 PSM 時，並未明確區分 motivation 與 motive 的差異。「motivation」與行為是相對的兩個概念，行為是個體外顯的活動，而 motivation 則是促使個體活動的內在歷程」（張春興，2006）。「motive」與「motivation」兩詞雖然中文皆可譯為動機，但兩詞的涵義並不完全相同。國內有關 PSM 之引介與實證，皆將 PSM 翻譯為公共服務「動機」，實則在概念與意義上，應為公共服務激勵。¹

2014 年時，Perry 在 *Asia Pacific Journal of Public Administration* 期刊，綜整地提出 PSM 發展的三個研究趨勢。第一波趨勢主要集中於探討 PSM 的概念起源、定義及其測量構面。在此基礎上，第二波趨勢是全球大量學者透過實證研究的方法，專注於驗證 PSM 的前因與後果，以完善 PSM 的概念。第三波趨勢則著眼於理論體系的建構，並在實務上提出相關的激勵策略建議（Perry, 2014）。值得注意的是，這三波趨勢之間並沒有明顯的時間界限，且各自的研究重點仍在持續進行中。整體而

¹ PSM 的 motivation，其意涵在英文上的理解完全沒有問題。有關 motivation 的翻譯，確實亦可翻譯為「動機」，國內將 PSM 的中文翻譯為公共服務動機，用詞上尚難稱錯誤。不過，行文者必須理解，motivation 與 motive 的涵義並不完全相同。本文擬不修正翻譯用詞，避免讀者誤以為其他概念或在蒐找文章產生遺漏。有關 motivation 與 motive 的差異應為心理學的基礎認知，可另文專門探討。

論，PSM 的研究正從規範性的學術討論轉向實證性的調查研究，並期望能夠成為實務性的人力資源管理工具。

從職能理論（competency theory）來看，職能最簡單的定義是「職位的能力需求，是衡量一個員工所具有的潛在基本屬性」。因此，從實務上的運用，可以從職能角度思考 PSM。Spencer 和 Spencer (1993) 指出，職能構面包括技能、知識、自我概念、特質、動機。² 其中，技能與知識是外顯的表面，可以藉由訓練與發展而獲得。至於自我概念、特質、動機則是內隱的個人潛在基本特質，不易為人發現，也不易改變。運用 PSM 在實務上，重要的問題之一即是屬於職能構面的哪一個層次。

除了職能構面外，職能類型也是運用 PSM 的重要思考觀點。職能類型可以分為核心職能（core competency）、管理職能（management competency）、一般職能（general competency）、功能職能（functional competency）。如果 PSM 是一種職能的話，那應該是對照哪種職能？舉例而言，若 PSM 為公務人員的核心職能，則是所有任職者均須具備。因此，制度上必須設計如何確保應徵者心理的公共服務「動機」，能夠受到公共服務的「激勵」？同時，在職能理論的應用上，相關的重要概念還有工作分析、職位、職務內容與 PSM 職能之間的關係為何？

我國在政府人事管理的實務上，雖然高度重視 PSM，但僅限於規範性的討論，並未有具體的推行框架。考選部在 2022 年 11 月 28 日，舉行「大專校院協助公務人力招募研習會」。當時考選部長指出，「為因應少子化及全球化競爭的情勢，積極投注人才建設，考選部近年透過預備文官團及國考宣講團等互動交流。讓各校學生認識國家考試與職涯發展，並促其投身公共服務的意願與熱情」。基本上，這樣的招募邏輯正確，亦即向潛在應徵者說明，報考公職以從事公共服務本身即是一種激勵。而在心理上，這種激勵對於有動機從事公共服務的個體，可以經由公職所從事的公共服務，消除內心的匱乏感（psychological deficiencies）（Perry & Wise, 1990, p. 368）。只是，如何確保報考者具備 PSM？哪些（所有）職位或職務需要高 PSM？不同的職位是否需要不同的 PSM 職能構面？

² 特質（trait）指的是一種持久的、相對穩定的性格特徵或行為傾向。通常用於心理學或人格分析中，強調個體的內在特徵。屬性（characteristic）指的是某物或某人的獨特屬性或特徵，可以是暫時的或情境性的。更廣泛地用於描述事物的特徵，並不一定是持久的。

整體而言，本文的研究目的有三：第一，本研究擬確認 PSM 在人力資源管理上的定位，從職能理論的基礎，以職能構面、職能類型等，具體論述 PSM 的實務應用。第二，在學理上，既有的研究都是假設所有的公務人員（不分職位）都要有相同的、4 個構面的 PSM。然而，從職能理論的觀點，是否應針對不同職位、不同職務內容，因應工作需求而要求不同構面的 PSM。第三，在釐清如何以職能理論應用 PSM 後，本研究的目的是在實務上，深刻探討 PSM 在應用上的可行性。希冀以職能理論為基礎，為 PSM 之應用建構完整的實務性框架。

貳、職能定義與構面：PSM 是什麼？

一、職能定義與構面

職能研究是在 1970 年代初期，由 McClelland (1973) 所提出。他針對高等教育普遍使用智力測驗篩選學生的現象提出批評，強調智商並非影響學習成效的唯一標準。除了智商，包括態度、認知、與個人特質等，都是實際影響學生學習成效的因素。這些實際影響學習成效的態度與特質，統稱為職能。

職能是職位的能力需求，是衡量一個員工所具有的潛在基本屬性。這些潛在屬性不僅與職場及即將擔任的職務有關，更可以預期或實際反應及影響工作行為與績效的表現。Hellriegel 等人 (2001) 對職能的定義是：是一組知識、技能，行為與態度的組合，能夠幫助提升個人的工作成效，進而帶動企業對經濟的影響力與競爭力。質言之，職能是員工在工作上所需要的技能與知識、工作動機與所表現出來的特質、行為及能力，也可以說是個人知識、技術、能力或其他特徵之綜合反應。其能夠幫助提升個人工作成效，進而帶動組織的競爭力。

Spencer 和 Spencer (1993) 提出冰山模型 (iceberg model)，對職能組成構面較為清晰，後續的學者並延伸其定義再加以釐清，進一步提出職能群組之概念 (Byham & Moyer, 1996; Klein, 1996; Parry, 1998)。彼等提出的職能構面包括：

- (一) 技能：執行有形或無形任務的能力，心理或認知技能的才能包括分析性思考與概念性思考。
- (二) 知識：指一個人在特定領域中所擁有的知識或資訊。

- （三）自我概念：指一個人的態度、價值及自我印象，例如：自信心。
- （四）特質：指一個人心理特質以及對情境所產生的情緒反應。
- （五）動機：是指一個人的信念或自我期許，動機會驅使自己進行相關的選擇。

冰山模型將職能的特性區別為內隱性與外顯性。內隱性的職能屬於潛藏在人們內在的屬性，與生俱來而不容易改變。外顯性的職能較能夠被他人觀察得知，並可以透過學習與訓練加以改變。技能與知識是位於冰山模型上方的表面性職能，這類職能容易透過教育訓練提升，較符合成本效益。特質與動機是位於冰山模型下方的內隱性職能，這類職能較難以評估或透過訓練加以改變，經常運用甄選的方式，來獲得員工這方面的職能。至於自我概念則係介在外顯性與內隱性職能之間，一個人的態度與價值觀等自我概念雖不易改變，但是透過教育訓練、心理諮商及經驗傳承等方式，仍可以逐漸潛移默化。

此外，職能理論中有所謂的 KSAOs (knowledge, skills, attitude, and other characteristics) 模型，亦即，漂浮於冰山上方的表面性職能，包括知識、技能、態度是所謂的門檻職能 (threshold competence)。至於潛藏於冰山下方的深層部分的其他個人特質，稱為差異化職能 (differentiating competence)，這是區別績效優異者與平庸者的關鍵因素。針對隱性個人特質的職能，可以依據組織文化、組織戰略、職能需求，輔以科學化的測評工具來進行組織人力／能力盤點。在盤點之後，利用組織內部與外部的人力資源，滿足職能需求所需的人力資源。

二、PSM 是心理動機並非行為表現

根據 Perry (2014) 的統計，全世界有數十個國家的學者都在從事 PSM 的研究，總計超過 300 項的參考著作。而 Bozeman 與 Su (2015) 的研究也指出，PSM 至少有超過 23 種不同的定義。最初，Perry 與 Wise (1990, p.368) 在 “The Motivational Bases of Public Service” 一文中，將 PSM 定義為： ‘an individual’s predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations ’。可翻譯為： ‘一種用來回應個人動機的習性 (predisposition)，而這個動機是深植於公共制度或公共組織所普遍存在或是所獨有的’。

Perry 與 Wise (1990, p.368-369) 認為 PSM 包括理性動機 (rational motive) 、

規範動機 (normative motive)，以及情感動機 (affective motive) 等 3 類。理性動機是追求個人效用的最大化，例如參與制定公共政策、出於個人認同而支持某個公共事項、對特殊利益或私人利益的倡導。規範的動機是指對規範的遵從，例如為公共利益服務的願望、義務和對政府整體的忠誠、社會平等信念。情感動機是指在特定社會背景下的情感反應，例如對政體價值的熱愛和對他人的同情。

由此可知，在 Perry 與 Wise (1990) 的定義中，是個人用從事公共服務來回應個人的動機（理性、規範、情感），而這一個滿足需求的過程即為 PSM（公共服務激勵）。顯然地，Motivation 與 Motive 為不同層次的概念，惟國內公共行政學者卻皆翻譯為「動機」。Perry 與 Wise (1990, p. 368) 提出的 PSM 定義是最純粹的 (pure)，強調的是激勵理論的基礎。然而，此後許多學者紛紛重新界定 PSM，且範圍深廣不一，甚至部份將 PSM 定義擴充為「行為表現」。

陳重安與許成委 (2016) 研究分析發現，PSM 常常被界定為利他激勵（例如 Rainey & Steinbauer, 1999）、工作有關的偏好（例如 Brewer et al., 2012）、親社會激勵（例如 Clerkin et al., 2009），或者是內在報酬（例如 Kim, 2006）。同時，PSM 被注入了信念、價值及態度等諸多要素（例如 Vandenabeele, 2007）。例如，Vandenabeele 等人 (2006) 將 PSM 界定為「信念、價值和態度」，這些信念、價值和態度是「超越個人自利和組織利益，關注更大政治實體的利益，並通過公共互動，激勵個人採取之有目的性之行為」。這樣的定義涵蓋性較為廣闊，除了探討深層的心理層面，但又強調行為表現面。

Perry 與 Hondeghem (2008) 定義 PSM 為一種非受限於公共機構的動機反應，以利他為出發點，為他人和社會做好事的價值取向 (to do good for others and shape the well-being of society)。就此而論，PSM 屬於內在價值驅動而非受到外在影響。之後，Brewer 等人 (2000) 採用問卷調查的形式，區分 4 類 PSM 的行為模式。第一類是熱心幫助他人的樂善好施者 (samaritans)，視自己為弱勢群體的保護者，看見他人受苦而情緒不安；第二類是社群主義者 (communitarians)，是受到公民義務和公共服務理念所驅動，認為從事公共服務是公民資格的最高形式；第三類是愛國者 (patriots)，追求的是高於個人的事業，維護和倡導公共利益；第四類是人道主義者 (humanitarians)，具有強烈的社會正義感。事實上，這樣的定義其實是著重在利他「行為」，但 PSM 的核心應是及引發行為傾向的態度，而個人的態度又包

含價值、價值包含信念。

根據 Rosenberg 與 Hovland (1960) 提出三成分態度模式 (tricomponent attitude model) ，包括認知成分 (cognitive component) 、情感成分 (affective component) 、及行為意圖成分 (conative component) 。其中，行為意圖代表個體對態度標的物，採行某種特別行動或行為的可能性 (likelihood) 與傾向 (tendency) 。而態度三成分之間的關係，則是認知先於情感，情感先於行為。從 PSM 量表的發展來看，究竟所測量者為認知、情感或行為意圖，其實亦無定論。

Perry (1996) 在“測量 PSM：建構信度和效度評估”一文，評估 PSM 量表的信度與效度。起初獲得 6 個構面、40 題的調查量表，包括政策制定的吸引力 (共 5 題) 、公共利益的承諾 (共 7 題) 、社會正義 (共 5 題) 、公民責任 (共 7 題) 、同情心 (共 8 題) 、自我犧牲 (共 8 題) 。之後，透過驗證性因數分析，將原始的 6 構面、40 題縮減為 4 構面、24 題，刪除公民責任與社會正義 2 個構面。此後，世界各國學者前仆後繼地調查 PSM，也陸續發展不同的測量工具。由於 Perry (1996) 創建的 PSM 量表是在美國的文化脈絡中，可能在概念和操作定義方面存在文化差異。例如，Kim 與 Vandenabeele (2010) 認為 PSM 測量應係以自我犧牲的構面為基礎。因此，Kim 等人 (2013) 更進一步經過國際調查，創建為 4 個構面 16 個題目的 PSM 量表。4 個構面包括對公眾服務之嚮往、公共價值承諾、同情心、自我犧牲。

李俊達 (2020, 頁 70) 指出，PSM 原係強調個人需求滿足 (匱乏消除)，但後來研究者們卻反而強調行為面，並連結到對社會有益的、受到正向肯定的行為。例如 Houston (2000) 以員工的志願服務、捐血、捐款等實際行為，間接測量 PSM。相較於 Perry 和 Wise (1990) 最初始的定義，後續的定義似乎更強調 PSM 的行為面，代表著人們執行公共服務以及想要為更大整體貢獻的行為，而超出原本所定義的動機面。儘管個人的 PSM 確實會傾向從事公共服務行為，但近來許多有關 PSM 的研究不再強調個人需求滿足的動機面，而是在公共服務的行為面、結果面，甚至是效用面。不過，PSM 所影響的正向行為，並不代表 PSM 本身。

三、PSM 屬內隱性職能

Perry (2014, pp. 42-43) 提到，PSM 在應用上必須考量一個根本問題，

亦即 PSM 是一個「特質」還是一種「狀態」。若為特質則將穩定，但若為一種狀態，就可能將隨著時間狀況改變而變異。事實上，早在 Perry 與 Wise (1990, pp. 368-369) 提出的第一篇 PSM 文章，答案應是相對明確的。

如前所述，PSM 包括理性、規範、情感等 3 種動機。理性動機是追求個人效用的最大化，規範動機是指對規範的遵從，情感動機是指在特定社會背景下的情感反應。基本上，這樣的定義說明，PSM 應係不易改變之特質。存在於從事公共服務之前，或是存在於個人未進入公部門組織之前。從職能的五個構面來看 (Spencer & Spencer, 1993)，PSM 的三種動機顯然歸屬於職能的動機構面。這些動機是一種匱乏感，需要透過從事公共服務才能夠消除的匱乏感。當匱乏感消除之後，個人就會獲得需求上的滿足。事實上，PSM 是激勵，是滿足個人動機的激勵。動機會引發行為，但動機不等於行為。就此而論，PSM 係屬內隱性職能。

參、PSM 與職能類型

一、職能模式的類型

有關職能的類型，Byham 和 Moyer (1996) 將職能區分為：行為職能、知識與技能職能、以及激勵職能等 3 類。Derouen 和 Kleiner (1994) 則把職能分為：專業性、人際性、概念性等 3 類。最為普遍的分類，是 Cira 與 Benjamin (1998) 提出職能模式的 4 種類型，分別為核心職能、管理職能、功能職能、一般職能。綜整而言，將職能之類別包括：

- (一) 核心職能：組織成員須具備的能力，與組織經營目標和理念有關，每個組織都有不同的核心職能。無論遴選哪個職位，核心職能都須作為評估標準。
- (二) 管理職能：管理階層在管理部門或是下屬時，所展現出來的能力，這項能力可協助其下屬，更有效率地替組織達成目標。
- (三) 功能職能：某個部門的員工必須具備的專業能力。例如，資訊部門人員的專業能力，是必須具備寫程式的能力。
- (四) 一般職能：根據不同工作職務的性質，必須具備的特定或最基本門檻，例如教育程度、語言能力等。

Boyatzis (1982) 認為職能會影響個人的工作績效，使工作表現得更有效率。根據 Spencer 和 Spencer (1993) 提出模式，認為動機、特質和自我概念的職能可以預測行為，這些行為則導引出工作的結果（工作績效）。工作績效的定義是，員工達成組織目標的能力，可分為任務績效與脈絡績效二項構面 (Motowidlo & Van Scotter, 1994)。任務績效是員工對組織技術核心有所貢獻，在份內工作範圍以內的活動，所表現達到工作所要求之目標的程度，可透過個人直接或間接執行工作成效予以衡量。至於脈絡績效，主要描述員工對任務活動之外，能對組織效能有貢獻的其他行為的展現結果。職能類型對任務績效和脈絡績效有不同的影響路徑。例如，任務績效強調完成任務的核心技術，因此，功能職能在任務績效影響程度更高。而脈絡績效主要涉及員工工作態度的行為結果，因此，與員工核心職能更有關係 (Borman & Motowidlo, 1993)。

二、PSM 是核心職能嗎？

既有關於 PSM 的研究，多是基於道德理論 (Moral Foundations Theory, MFT) (Wang et al., 2020)，假設所有的公共服務人員皆應具備 PSM，這係屬於核心職能的概念。同時，在進行實證調查的時候，亦都假設更高的 PSM 對於個人績效與組織績效具有正面效益。

如果 PSM 是核心職能，當延伸到實務應用時，必須要討論的問題是，PSM 越高越好嗎？同樣地，回到 PSM 的原始定義，從個人的動機需求面出發。可以理解，高 PSM 的員工在行為表現上會較符合社會整體利益。原因在於，具有 PSM 的個人，當從事越多公共服務行為時，個人的動機需求就會越獲得滿足，而這些公共服務行為很有可能對社會整體具有正面效益的。

不過，高 PSM 對於社會整體有利，但可能對個人不利。如同前述，目前也有一些研究發現，員工的高 PSM 可能對其個人帶來負面影響。例如，Liu 等人 (2015) 則發現，高 PSM 會帶來更高的心理幸福感 (mental wellbeing)，但是卻會降低生理幸福感 (physical wellbeing)，即對身體狀況產生不良影響。Giauque 等人 (2012) 指出，PSM 越高者可能承受更大的工作壓力。Quratulain 和 Khan (2015) 發現，對於高 PSM 的人而言，當知覺到繁文縟節 (red tape) 的情況時，越可能提高離職傾向、退卻行為以及工作壓力。甚至，高 PSM 者基於利他主義特質並強調公共服務的

重要性，一旦面對職場上的意見分歧時，更可能會放大對職場衝突的負面情緒反應（Davis et al., 2020）。

此外，Giauque 等人（2011）從 PSM 的 4 個構面分別論述 PSM 的可能負面影響，當同情心與自我犧牲較高時，公務人員會因個人知覺理想抱負與實際工作情況特徵之間差異甚大，而提高辭職可能性。但是，對公共利益的承諾、政策制定的吸引力又對辭職滿意度有負面的影響效果，可以縮短個人知覺理想抱負與實際工作情況特徵之間的差距。

由此可見，不同構面的 PSM 會有不同層面的影響，這可能是個人與職位之間的不適配所造成。有些職位可能不需要過多的同情心，當個人富有過多同情心時，反而與該職位所應具備的能力不符。又如，一個最基層的職位恐怕多為執行例行公務，無須參與政策制定。但當個人富有 PSM 政策制定的吸引力時，對其個人與組織整體恐不合宜。

事實上，PSM 原始設計有 6 個構面，分別是政策制定的吸引力、公共利益的承諾、社會正義、公民責任、同情心、自我犧牲（Perry, 1996）。從職能理論來看，必須探討的問題：這 6 種 PSM 特質對於公務人員職能模型的意義為何？不同機關因其屬性是否需要不同 PSM 特質的公務人員？不同職位因其職務內容是否需要不同的 PSM 特質？例如，對於消防機關的基層人員而言，可能需要的是 PSM 的同情心、自我犧牲。對於消防機關的第一線主管人員，可能需要社會正義、公民責任，至於消防機關的政策規劃者，可能最需要的是政策制定的吸引力、公共利益的承諾。當然，在職能理論來看，每項個人特質在每個職位上，依其職務內容都是比例的高低。個人較顯明的特質與職位需求能力搭配，將有助個人與組織績效。

整體而言，這樣不分任何職位的職務內容，一味訴求 PSM 的正面效果，從職能理論看來，顯然不夠細緻。目前學術上的研究，多是假設所有的公共服務人員皆應具備 PSM 的核心職能。然而，實證調查研究卻指出，有些職位可能不需要過多的同情心，當個人富有過多同情心時，反而與該職位所應具備的能力不符。因此，在實務應用上，應是探討不同機關屬性需要不同的 PSM 特質。同時，不同職位因其職務內容亦可能需要不同的 PSM 特質。

申言之，未來在實務應用上，應是從「工作分析」的角度來思考 PSM。工作分析是人力資源發展的基礎，有系統針對職務進行工作相關重要訊息的蒐集。包括

「工作性質」（職責與具體工作內容）、「工作脈絡」（工作環境與需用工具）與「執行工作的條件」。針對工作分析蒐集到的資料進行分析，得到職務清晰具體的描述，即為「工作說明書」與「工作規範」（job specification）。亦即，PSM 更似一般職能，應根據不同的性質的工作職務，在工作說明書所列明需具備的特定或最基本門檻。此外，PSM 也可能是管理職能。例如，Wright 和 Grant (2010) 指出，其實很難確定，公部門工作能夠多大程度吸引、選擇和留任本身具備高 PSM 的員工。因此，若管理者具備 PSM，將可激勵基層公務人員表現 PSM，為組織吸引及留任人才。

肆、PSM 職能的人才甄補與維持

除了從核心職能的角度觀察，從「一般職能」類型來看，如某些職務內容需招募具有 PSM 內隱性職能的非現職者，應係「改進」考選制度的信效度，以甄補到具有特定 PSM 特質的適任者。對於現職公務人員而言，從「管理職能」來看，應係「改進」升遷制度，以遴選具有特定 PSM 特質的適任者，晉升為主管或更高職位者。此外，在進入到公部門之後，可能因為組織環境與個人心理動機的不配適，如何維持 PSM，亦是重要的課題。

一、PSM 職能的甄補機制

如同前述 Perry (2014, pp. 42-43) 提出，PSM 在應用上的「特質說」和「狀態說」。若為特質則將穩定，但若為一種狀態，就可能將隨著時間狀況改變而變異。申言之，PSM 有兩個相互對應的模式，一個「先天型」，代表 PSM 源自先天的傾向，另一個則是「後天型」，認為 PSM 是可以被影響的。

從 PSM 的特質說而論，個人 PSM 的養成與社會化有關，包括家庭背景、性別、教育程度、文化背景等因素。換言之，個人的 PSM 會因前因變項而存在差異，惟此差異是因人口特徵或是個人社會化過程長期發展不同而存在。就個人而言，即使外在條件改變，這些人口特徵不變、社會化所形成的人格特質仍在，難以影響 PSM 之穩定特性（李俊達，2020）。

Perry (2014) 從相關研究成果推論，目前大部分的研究都將 PSM 視為會隨時

空改變的狀態，並非穩定不變的特質。從人力資源管理的角度來看，倘若 PSM 是個穩定的「特質」，則可考慮從人力資源招募（acquisition）階段的工作著手，例如在考選階段施行人格測驗（黃朝盟、李俊達，2015，頁 43），確保甄補到未進入組織前即具備 PSM 者。相對地，如果 PSM 是種「狀態」，則在實務策略上，應當從人力資源發展著手，無論原先是否具備 PSM，均可透過領導、組織文化、訓練等途徑來加以提升與改變。

在 Perry (2020) 從印第安納大學退休之後，最新出版的 *Managing Organizations to Sustain Passion for Public Service* 一書，即是在強調如何應用 PSM 以及其管理措施。該書第三章名為“Selecting for High Public Service Motivation Is a Priority”，即明載公部門遴選高 PSM 的公共服務人員，應為首要之務。事實上，此即是從 PSM 的特質說，結合到公共人力資源管理的實務。進一步而論，既然 PSM 屬於穩定的特質，在實務應用上針對非現職者的遴選，探討應採用何種遴選程序與測驗形式的內容。

Perry (2020, pp. 69-73) 指出，有關測試公共服務、利他主義的調查或是人格測驗，越來越具有效度與信度，並且成為遴選人才相關測驗中不可缺少的重要部分。這類測驗包括需要評分的傳記資料（scored biographical data）、以行為為基礎的面試（behavior-based interviews）、以及內隱社會認知測驗（implicit social cognition tests）。

（一）履歷資料

針對簡歷或其他形式的履歷評分，是連結 PSM 與申請者過去行為的有效方法。過去的行為可能是預測未來行為的重要指標，基於此原則，透過各種方式來掌握申請人過去的行為，從而用履歷資料來搜尋具有高 PSM 的員工，應該是可行的作法。從遴選的角度來看，履歷資料也是預測員工績效和離職率的最佳預測指標之一 (Breaugh, 2009)。既有研究也指出，遴選過程中使用傳記資料將可以預測員工公民行為（包括對他人的利他主義和親社會行為）(Bolino et al., 2003)。

此外，關鍵事件也可用以評估與 PSM 相關的行為。履歷資料和關鍵事件之間的區別在於，關鍵事件可能包括已經發生或是未來可能在工作中表現出來的可觀察行為。因此，與特定工作相關的關鍵事件，可用於現職人員的遴選過程和後續的評

估。Christensen 等人（2017, p. 533）建議同時使用簡歷和關鍵事件，其優點在於：簡歷和關鍵事件的評分可以針對特定的工作和脈絡，進一步提高評估與 PSM 相關行為的效度。既有研究也指出，針對簡歷或關鍵事件進行評分，可以成為公共組織主動有效地遴選候選人，以實現理想公共服務行為的方式（Brewer, 2003; Houston, 2006; Christensen et al., 2017）。

（二）以行為為基礎的面試

以行為為基礎的面試可以做為單獨的測驗，或是與前述的履歷資料結合使用。此面試是一種結構化的方法，藉由系統的、客觀的方法，聯結過去的表現與未來的行為，並將 PSM 納入選擇的考量之中。以行為為基礎的面試除了可用以驗證特定的工作行為外，也可用於蒐集與公共服務績效相關的其他資訊。例如與機構或工作單位的配適度，以及申請人將可如何為團隊和機構的工作做出貢獻。

Perry (2020, p. 71) 指出，下列類型的行為可以相當程度顯示申請人的公共服務動機和對他人的取向：（1）請說明您真正認同一個組織的價值觀和目標的經歷。（2）請說明您曾經為過去的組織做出個人犧牲的經歷。（3）請說明您在過去的工作如何幫助過一位公民或組織以外的人士。（4）請說明您曾經付出的比所獲得更多的經歷。（5）請說明您曾經如何參與一個組織並使其變得更好。（6）請說明您上次自願做一些額外的事情是什麼時候。如果面試的對象是沒有工作經驗者，也可以調整為情境題，測試在某些情境下，申請人是否會表現出特定的行為方式。

（三）內隱社會認知測驗

內隱社會認知是心理學家 Greenwald 與 Banaji (1995) 提出，指在社會認知過程中，雖然個體無法回憶某一過去經驗，但此經驗對個體的行為和判斷依然具有潛在影響的認知現象。內隱社會認知是一種深層的、複雜的社會認知活動，是認知主體不需努力、無意識的操作過程。

內隱聯想測驗 (implicit association test, IAT) 是由 Greenwald 等人 (1998) 所提出，需在電腦上進行，受試者要依據詞彙類別快速作反應。在社會認知研究中，由於所呈現的刺激多具有複雜的社會意義，其必然引起被試心理的複雜反應。這些刺激可能與內在需要或內隱態度相一致，也可能與之相矛盾。刺激所暗含的社會意義不同，被試的加工過程的複雜程度就會不同，從而反應時的長短也會不同。

IAT 的原理是，如果受試者主觀認為某兩個概念有高度相關時，而作業規則正好也與受試者內在的規則一致，則在此相容任務下，反應時間會較快。相反地，若作業規則與受試者的內在概念不一致，這時會產生衝突。在此不相容任務下，由於受試者需要抑制本身的反應傾向，來配合作業規則，導致反應時間變慢。因此，兩種聯合任務的反應時間差，可以作為概念詞和屬性詞的關係與被試的內隱態度相對一致性的指標，即所謂的內隱聯想測驗效應。

整體而言，特質說的 PSM 人才甄補，係透過更縝密規劃的人格測驗，建立與 PSM 之間的連結。然而，目前的研究發現，不同的人格特質面向可能連結到不同的 PSM 構面。例如，van Witteloostuijn 等人（2017）針對荷蘭 320 名大一學生的研究，證實人格特質與 PSM 之間存在關係。彼等將 PSM 區分為情感動機和非情感動機，情感動機包括同情心跟自我犧牲兩個構面，而對公共政策的吸引力與公共利益的承諾兩個構面則是非情感動機。依據 HEXACO 六構面的人格特質，誠實／謙遜、情緒性、親和性可顯著正向預測 PSM 的情感成分，而嚴謹性則負向預測 PSM 的情感成分。至於 PSM 非情感成分中的對公共政策的吸引力與公共利益的承諾，則可以被開放性正向預測。從「適才適所」的角度來看，人格特質沒有好壞，不同的人格特質配置到合適職位上，即對組織有利。

二、PSM 職能的維持

從心理學來看，動機與行為通常有一定的一致性，因為動機是驅使人採取行動的內在力量。然而，在某些情況下，人類行為出現複雜性，人可能會維持動機，但出現行為上的不一致。這種不一致可能源於外在環境、內在能力、心理衝突、社會壓力或情緒影響等多種因素（Deci & Ryan, 1985）。

（一）外在環境的限制

即使個體有強烈的動機，但外在環境可能會阻礙行為的實現（Ajzen, 1991）。例如，想參加某個活動（內在動機），但因交通問題無法到場。

（二）能力不足

個體可能擁有某種動機，但缺乏實現該行為的能力（Bandura, 1986）。例如，

想學習一項新技能（如彈鋼琴），但缺乏技巧或經驗。

（三）心理衝突或矛盾

當人面臨多重動機時，可能會出現衝突，導致行為的不一致。例如，想追求職業成就（內在動機），但同時想花更多時間陪伴家人（另一內在動機）（Greenhaus & Beutell, 1985）。

（四）社會壓力與規範

社會期望或規範可能迫使人壓抑自己的動機，從而採取與動機不一致的行為（Festinger, 1957）。例如，想表達真實的想法，但因擔心他人批評而選擇沉默。

（五）延遲行動（procrastination）

個體可能有明確的動機，但因拖延而未採取行動（Steel, 2007）。例如，想完成一份報告，但因惰性而遲遲未著手進行。

（六）情緒或心理狀態的影響

負面情緒（如焦慮、抑鬱）可能干擾行為，即使動機仍然存在（Lazarus, 1991）。例如，想參加社交活動，但因焦慮而選擇留在家中。

（七）價值觀或道德考量

動機可能與個人的價值觀或道德信念相衝突，導致行為的不一致（Schwartz, 2012）。例如，想獲取更多利益，但因道德約束而拒絕採取不正當手段。

回到 PSM 的定義，由於公共組織或制度能夠實現維護與提升公共利益之價值，更能吸引具有 PSM 的人來參與公共服務，藉以消除個人匱乏感。值得探討的是，當一個具有 PSM 的個人加入一個無法展現其 PSM 的單位環境時，會有什麼行為表現？是否可能出現動機和行為不一致的情形？申言之，當個人為了消除匱乏感，被公部門吸引之後，可能因為面對官僚化的組織環境，或者是因為主管的領導風格、繁重的業務工作，可能在外顯行為上潛藏 PSM，但內在動機依舊維持 PSM。

公部門有其獨特的組織架構和目標特性，例如，繁文縟節、官僚體制、組織工作目標模糊性等。不過，公部門僅是一個統稱，即便是在公部門中，亦可能隨著單

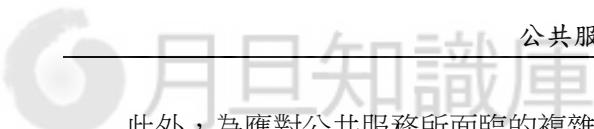
位性質的不同，而非一概而論的官僚化。因此，具 PSM 者，是否可能在不合適的公部門單位環境中，「潛藏」PSM。從「個人—組織配適」（person-organization fit）的角度來看，當個人 PSM 能在合適的單位環境展現時，個人將回應個人動機的習性，藉由從事公共服務的過程，消除匱乏感。相對地，當身處不配適的單位環境時，個人的 PSM 可能依舊存在，但可能因為感到挫折或無力而選擇潛藏，暫時無法藉由表層的外顯公共服務行為來消除匱乏感。

因此，在吸引到具有 PSM 者到公部門工作後，更需要創造工作環境，以維持動機與行為的一致。Perry (2014) 指出，自從 2008 年起有大量的相關研究在討論可行的激勵策略，並聚焦在如何把激勵策略與實際公共服務結合。例如，Paarlberg 等人 (2008) 藉由 PSM 的理論，針對個人、工作、工作環境、組織、社會等面向，提出維持 PSM 的管理策略及方法（表 1）。

表 1
運用 PSM 的策略與方法

面向	策略	方法
個人	整合 PSM 與人 力資源管理的過 程	根據既有的 PSM 來甄選人才。
		對每個成員進行社會化，以產生預期中的社會服務行為。
		針對成員的行為是否符合 PSM 進行績效考核。
工作	創造並傳達工作 的意義與目的	傳達工作的重要性。
		根據既有的 PSM 來建立明確的目標。
工作 環境	創造一個能夠支 持 PSM 的工作 環境	創造一個可以提升成員自律的工作結構。
		設計一套誘因體系，長期地強化內在激勵。
		鼓勵職場內部的交流，以促進 PSM。
組織	整合公共服務與 組織的使命、策 略與領導	組織的願景與行動應該反映 PSM。
		培養能夠信守組織價值的領導者。
社會	建立公共服務的 外部正當性	與能夠提升 PSM 的社會機構建立夥伴關係。
		在公共服務正式推行之前，向社會大眾推廣並提供體驗的機會。
		透過各種大眾媒體，使公共服務能獲得社會關注。

資料來源：“From theory to practice: Strategies for applying public service motivation” by L. E. Paarlberg, J. L. Perry & A. Hondeghem, 2008, p. 289.



此外，為應對公共服務所面臨的複雜挑戰，愛爾蘭公共行政研究機構（Institute of Public Administration, IPA）在 2013 年出版 PSM 報告（IPA, 2013）。由於薪酬等外在激勵減少，公共服務管理者必須意識到發展和維持員工內在激勵的重要性。愛爾蘭的 PSM 報告介紹了 4 種關鍵方法，包括轉換型領導、個人組織配適、目標設定與工作設計、創造支持性的工作環境，幫助組織發展以 PSM 為基礎的文化。

有趣的問題是，如果具 PSM 者因身處不合適的單位環境，潛藏 PSM 的表層公共服務行為，久而久之，是否可能因此改變深層的 PSM 特質？Florczak 等人（2023）透過行為遺傳學的方法，深入探討 PSM 與基因之間的關係。研究發現，個體獨特的環境和經驗在 PSM 的發展，是非常關鍵的因素。這表示，PSM 並非基因決定，也可能因為後天的環境和經驗導致不同的發展方向。

目前學界對於 PSM 除了聚焦「穩定特質」（stable trait）或「動態狀態」（dynamic state）的爭論外，更重要的議題，應該關注哪些機制可以維持 PSM，哪些組織特性可能長期造成 PSM 的改變。換言之，研究重點應探討個人在組織社會化過程中，PSM 的發展如何受到組織環境的影響。此外，組織會設置不同的部門單位，個人在組織內亦為部門單位的團體成員。因此，亦可從社會群體的角度，進一步思考 PSM 的維持機制。

伍、結論

PSM 作為一個重要的研究領域，其核心在於理解個人在公共服務中所展現的動機，這些動機通常與利他主義、社會責任感以及對公共利益的承諾緊密相連。不過，PSM 的關注重點是激勵與動機，並非外顯的行為。根據職能理論，職能包括技能和知識，還涵蓋自我概念、特質和動機等內隱性職能，職能理論為 PSM 的研究提供實務應用的框架。具體而言，組織應透過工作分析來確定不同職位所需的職能構面，以及與 PSM 的搭配。本文在釐清 PSM 的概念本質與相關學理後，研提相關實務應用與未來人力資源管理措施的方向。

在實務應用上，PSM 的研究對公部門人力資源管理具有深遠的影響。首先，在理解 PSM 的本質後，公部門可以更有效地進行人員甄補，確保遴選具備高 PSM 者。PSM 包括理性動機、規範動機和情感動機等多個面向，屬於內隱性職能。這些

面向反映個人在從事公共服務時的不同動機來源。人格測驗能夠有效區辨動機背後的個人特質，因此，透過人格測驗可評估應試者在 PSM 的表現。相關的人格測驗工具，如評分的傳記資料、以行為為基礎的面試以及內隱社會認知測驗，都能夠深入理解應試者內在特質。當某些職位更需要擁有強烈社會責任感和同情心時，可透過人格測驗，確保任職者在理性動機和情感動機上的突出表現。如此在任職後，更可能直接促進彼等對公共服務的熱情。

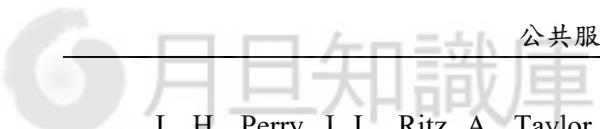
最後，如同在 Perry (2020) 書中提及，在甄補高 PSM 的人才之後，對於現職者更需要創造支持性的工作環境，以維持組織成員的 PSM。除了強調公共任務的意義之外，更應該設計合理的工作流程，減少不必要的官僚程序。同時，提供適當的待遇制度，對於維持 PSM 也是必要的。私部門管理的核心驅動力是利潤和分配，然而，公部門的管理運作在激勵組織成員方面則相對薄弱。因此，公部門應提供具有激勵效果的薪資制度，並且在甄補時選用高 PSM 人員，才可能形成文官體制運作的正向循環。整體而言，PSM 在公部門的實務運用，除了規範性的呼籲之外，需要更細緻地人力規劃、招募以及發展等各方面的配合。

參考文獻

- 李俊達 (2020)。公共服務動機析論：兼論後年改時代提升公共服務動機之策略。
文官制度季刊，12 (2) , 57-87。
- 張春興 (2006)。張氏心理學辭典 (第二版)。東華書局。
- 陳重安、許成委 (2016)。公共服務動機：回顧、反思與未來方向。公共行政學報，(51) , 69-96。
- 黃朝盟、李俊達 (2015)。提升政府文官團隊的公共服務動機：理論發展的觀點。
人事月刊，(355) , 52-63。
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Averett, T. (2003). Going the extra mile: Cultivating and

- managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Executive*, 17(3), 60-71.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). *Personnel selection in organizations*. Jossey-Bass.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley and Sons, Inc.
- Bozeman, B., & Su, X. (2015). Public service motivation concepts and theory: A critique. *Public Administration Review*, 75(5), 700-710.
- Breaugh, J. A. (2009). The use of biodata for employee selection: Past research and future directions. *Human Resources Management Review*, 19(3), 219-231.
- Brewer, G. A. (2003). Building social capital: Civic attitudes and behavior of public servants. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(1), 5-25.
- Brewer, G. A., Ritz, A., & Vandenabeele, W. (2012). Introduction to a symposium on public service motivation: An international sampling of research. *International Journal of Public Administration*, 35(1), 1-4.
- Brewer, G. A., Selden, S. C., & Facer, II, R. L. (2000). Individual conceptions of public service motivation. *Public Administration Review*, 60(3), 254-264.
- Byham, W. C., & Moyer, R. P. (1996). *Using competencies to build a successful organization*. Development Dimensions International Inc.
- Christensen, R. K., Paarlberg, L., & Perry, J. L. (2017). Public service motivation research: Lessons for practice. *Public Administration Review*, 77(4), 529-542.
- Cira, D. J., & Benjamin, E. R. (1998). Competency-based pay: A concept in evolution. *Compensation & Benefit Review*, 30(5), 21-28.
- Clerkin, R. M., Paynter, S. R., & Taylor, J. K. (2009). Public service motivation in undergraduate giving and volunteering decisions. *The American Review of Public Administration*, 39(6), 675-698.
- Davis, R., Stazyk, E. C., Kochenour A., & Neuhoff, E. (2020). Coping with conflict: Examining the influence of PSM on perceptions of workplace stressors. *Review of Public Personnel Administration*, 40(3), 405-425.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Derouen, C., & Kleiner, B. H. (1994). New developments in employee training. *Work Study*, 43(2), 13-16.

- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. *Stanford University Press*.
- Florczak, C., Rasmussen, S. H. R., Jensen, U. T., Stritch, J. M., Christensen, K., Nørgaard, A. S., & Klemmensen, R. (2023). Exploring the foundational origins of public service motivation through the lens of behavioral genetics. *Public Administration Review*, 101(3), 993-1013.
- Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., & Anderfuhren-Biget, S. (2012). Resigned but satisfied? The negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction. *Public Administration*, 90(1), 175-193.
- Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., Anderfuhren-Biget, S., & Waldner, C. (2011). Putting public service motivation into context: A balance between universalism and particularism. *International Review of Administrative Sciences*, 77(2), 227-253.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenwald, A. G., & Banaji, M. R. (1995). Implicit social cognition: Attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological Review*, 102(1), 4-27.
- Greenwald, A. G., McGhee, D. E., & Schwartz, J. L. K. (1998). Measuring individual differences in implicit cognition: The implicit association test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1464-1480.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2001). *Management: A competency-based approach*. South-Western College Publishing.
- Houston, D. J. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713-727.
- Houston, D. J. (2006). "Walking the walk" of public service motivation: Public employees and charitable gifts of time, blood, and money. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), 67-86.
- Institute of Public Administration [IPA] (2013). *Public service motivation*. Sep. 23, 2025. Retrieved from <https://www.ipa.ie/research/public-service-motivation/>
- Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8), 722-740.
- Kim, S., & Vandenabeele, W. (2010). A strategy for building public service motivation research internationally. *Public Administration Review*, 70(5), 701-709.
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., Liu, B., Palidauskaite, J., Pedersen,



- L. H., Perry, J. L., Ritz, A., Taylor, J., & De Vivo P. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79-102.
- Klein, A. L. (1996). Validity and reliability for competency-based systems: Reducing litigation risks. *Compensation & Benefits Review*, 28(4), 31-37.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford University Press.
- Liu, B., Yang, K., & Yu, W. (2015). Work-related stressors and health-related outcomes in public service: Examining the role of public service motivation. *The American Review of Public Administration*, 45(6), 653-673.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Paarlberg, L. E., Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). From theory to practice: Strategies for applying public service motivation. In J. L. Perry & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (pp. 268-293). Oxford University Press.
- Parry, S. B. (1998). Just what is a competency? And why should you care? *Training*, 35(6), 58-64.
- Perry, J. 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, J. L. (2014). The motivational bases of public service: Foundations for a third wave of research. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 36(1), 34-47.
- Perry, J. L. (2020). *Managing organizations to sustain passion for public service*. Cambridge University Press.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). Directions for future theory and research. In J. L. Perry & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (pp. 294-314). Oxford University Press.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.

- Quratulain, S., & Khan, A. K. (2015). Red tape, resigned satisfaction, public service motivation, and negative employee attitudes and behaviors: Testing a model of moderated mediation. *Review of Public Personnel Administration*, 35(4), 307-332.
- Rainey, H. G. (1982). Reward preferences among public and private managers: In search of the service ethic. *American Review of Public Administration*, 16(4), 288-302.
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1-32.
- Rosenberg, M. J., & Hovland, C. I. (1960). Cognitive, affective and behavioral components of attitudes. In C. I. Hovland & M. J. Rosenberg (Eds.), *Attitude organization and change: An analysis of consistency among attitude components* (pp. 1-14). Yale University Press.
- Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.
- Steel, P. (2007). The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychological Bulletin*, 133(1), 65-94.
- van Witteloostuijn, A., Esteve, M., & Boyne, G. (2017). Public sector motivation and fonts: Personality traits as antecedents of the motivation to serve the public interest. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(1), 20-35.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review*, 9(4), 545-556.
- Vandenabeele, W., Scheepers, S., & Hondeghem, A. (2006). Public service motivation in an international comparative perspective: The UK and Germany. *Public Policy and Administration*, 21(1), 13-31.
- Wang, T.-M., van Witteloostuijn, A., & Heine, F. (2020). A moral theory of public service motivation. *Frontiers in Psychology*, 11:517763. <https://doi.org/10.389/fpsyg.2020.517763>
- Wright, B. E., & Grant, A. M. (2010). Unanswered questions about public service motivation: Designing research to address key issues of emergence and effects. *Public Administration Review*, 70(5), 691-700.

Application and Practice of Public Service Motivation: Perspective from Competency Theory

Chun-Ta Lee^a

Abstract

Since the formal introduction of Public Service Motivation (PSM) in 1990, it has become a significant topic of public administration and interdisciplinary studies. Beyond academic discussions, PSM has progressed into empirical research and is expected to evolve into a practical human resource management tool. Competence is used to measure the underlying characteristics that employees possess, which not only are related to the workplace and the positions they will hold but also predict job performance. Competency dimensions include skills and knowledge, as well as hidden competencies such as self-concept, traits, and motives. Competency theory provides a practical framework for PSM application. Specifically, PSM encompasses rational motives, normative motives, and affective motives, all of which are considered hidden competence. Organizations should conduct job analysis to identify the competence dimensions required for different positions and their alignment with PSM.

Understanding the essence of PSM enables the public sector to effectively recruit personnel, ensuring the selection of individuals with high PSM. Personality tests can effectively observe the personality traits behind

^a Professor, Department of Social and Public Affairs, University of Taipei, email: chunda@utaipei.edu.tw.

motives, allowing for the evaluation of candidates' performance in PSM. Relevant personality assessment tools, such as scored biographical data, behavior-based interviews, and implicit social cognition tests, can provide a deeper understanding of candidates' intrinsic traits. Finally, after recruiting high PSM talent, it is essential to create a supportive work environment to maintain the PSM of organizational members.

Keywords: Public Service Motivation, motivation, motive, competency, personality test