

第三屆「台灣公共行政與公共事務系所聯合會」論文研討會

新進公務人員激勵因子與類型之研究：以九十三年高考及格
人員為例

黃一峰
淡江大學公共行政系副教授

中華民國九十四年六月十八日

摘要

傳統人事行政調人事法制之建立與維繫，重視以法規為基礎的一致措施。然而，晚近公共管理風潮，使得各國紛紛採改革措施；其中人事制度最主要的改變，在於人事權下授、人事體制彈性化、及部份人事業務委外。這些轉變顯示企業組織強調多年的人力資源管理及策略人力資源管理觀念，已逐漸對公部門產生影響；亦即，機關人事制度與措施須採取策略觀點，配合機關施政需要，作必要的調整，以協助達成組織績效。

另一方面，我國考選制度仍延續傳統作法，比「筆試」方式，辦理人才考選。而一般社會大眾對公務人員的印象是職務有保障、工作輕鬆、中基層待遇優渥。因此，面臨當前快速變遷的環境，國家考試錄取人選追求的工作激勵因素是否能與政府再造的理念相適配？再者，目前所謂的「七年級」已開始進入政府服務，其工作價值觀是否有助政府改革？是類問題值得深入探討，提供未來政府考選與訓練政策的參考。本文以 Jurkiewicz and Massey(1997)的「工作激勵因素」為研究工具，針對九十三年高考及格、接受基礎訓練的學員為調查對象，試圖以因素分析，建立公務人員激勵量表，分析其激勵因子與激勵型態。

壹、前言

員工激勵是組織中「古老」而「重要」的管理課題，不論公私部門，都試圖透過適當的激勵措施，以增進人員的滿足感、提高工作績效。許濱松在民國七十年即已指出，發揮我國公務人力資源的工作潛能，提高行政效能，應舉辦員工態度調查，瞭解員工需要，依據學理擬訂切實可行的激勵方案，方能改進公務員的工作生活，使公務工作更富吸引力，俾能吸引與留住優秀人才，同時使彼等發揮工作潛能，運用智慧，改進行政效率，使政府機關之行政效能得以充分發揮。

以融合理論的(fusion theory)觀點而言，組織成員不斷新陳代謝，透過訓練與學習等社會化的過程，組織的各別成員將能學習組織的價值、文化與行為模式，亦即「個人社會化」的過程。但另一方面，組織在補充新血的過程中，新進員工亦會將社會變遷的影響帶進組織，使得組織價值與文化有所改變，此即「組織個人化」的過程。社會化與個人化是個漸進調適的過程。換言之，組織中員工有其個人追求的成長目標，組織亦有其所欲達成的績效目標。如何建立激勵制度，兼顧組織與個人需求，使員工與組織的目標能融合在一起，同時實現，則為管理上的重要課題。

另一方面，當組織面臨變革，必須調整組織任務、組織結構與人力配置；然而，各種變革仍須獲得員工認同與支持，換言之，組織變革若無法符合K. Lewin「變革過程模式」(change process model)，循著「解凍、改變、再凍結」的步驟，將會臨極大的內部阻力。就此而言，組織成員的工作動機與激勵型態，傾向於保守、抗拒變革，將會增加變革的困難，延長所需時間。因此，在變革的過程中，組織尤其需要尋求適當激勵型態的新進員工。

就美國經驗而言，八十年代美國聯邦政府人事制度出現所謂的「寂靜危機」(quiet crisis)，認為美國政府待遇偏低，缺乏與企業的競爭力，將導致政府無法吸引或留任優秀人才。因此，美國政府採取一系列改革措施，包括提昇政府形象、招募大學畢業生、提高待遇(尤其是生活費偏高的地區)，試圖有所改善。然而，另一方面則有學者質疑是類「工具誘因」(instrumental incentives)，是否真能對公務人員產生激勵？Frederickson and Hart(1985)的研究指出，公務人員擔任公職的主要原因是，基於愛國的情操。Baldwin(1984)的研究則指出，公部門待遇雖然低於私部門，但公務人員的激勵程度與企業員工並無顯著差異。並有學者指出，政府在採取加薪措施之前，應先進行工作再設計、積極的訓練活動、工作指派的多樣化等手段，才能有效提高激勵效果。再者，就人員甄補而言，一般社會大眾對行政機關及公務人員的印象大多是負面的，政府應優先考慮對公共服務具有高度熱忱的應徵者，這些激勵因素若能正確鑑別，則能改善公務人員的績效與態度，從而改善大眾對政府的信任(Romzek, 1985)。

我國政府近年來努力推動各項改造措施，同時社會也正正面臨著就業人口特性的快速轉變。就業情報雜誌在民國九十三年六月的調查顯示，所謂的「七年級」(民國七十年以後出生者)已開始進入職場，這些「工作新世代」有超過六成對於

自己的權益是「敢想，敢表達」，只有 17% 看待自己是「不思考，就表達」。覺得自己最大的優點依序是創新、敢打破傳統思考、善於使用科技工具、敢爭取與敢表達、為自己而活。至於工作新世代最大的缺點，排名第一是抗壓性低，其次是穩定性差、眼高手低。不過「七年級」的看法似乎與「五年級」員工有相當大的差異，表一顯示了二個不同年齡層看法的差異。

表一 優點看法比較

優點	工作新世代對自己看法	五年級的看法
創新	56.6%	42.2%
敢打破傳統思考	54.9%	50.3%
善於使用科技工具	51.7%	51.8%
敢爭取、敢表達	44.9%	56.5%
為自己而活	40.5%	48.5%
會玩、懂得享樂	37.8%	47.4%
有國際觀	13.6%	3.3%

因此，在社會環境與價值轉變，而組織也必須面臨改革的時代，瞭解組織新進成員的工作動機與態度，將有助於組織採取適當的訓練與激勵措施，進而促進成功的轉型與改造。本文試圖以高考及格人員（亦即政府中的「工作新世代」）為對象，探究其所重視的工作激勵因子，並進而加以分類，建立激勵類型。

貳、相關研究

有關激勵的研究，Ivancevich 認為主要有三個不同觀點(轉引自許濱松，民 71)：

1. 分析的重點集中在可以引起一個人活動之因素上
2. 是一種程序導向並與選擇、方向與目標有關
3. 關心行為如何開始、維持與停止，以及當激勵持續時，受激勵者將出現何種主要反應。

上述三種觀點衍生出內容理論、過程理論與增強理論。本文則僅就其中的內容理論，摘述晚近學者的研究重點。

James Perry 根據 Knoke and Wright-Issak 的看法，透過因素分析法建立「公共服務激勵」(Public Service Motivation, PSM)模式，其向度包括政策制訂的吸引、對公共利益的承諾、熱忱與自我犧牲。政策制訂屬於理性動機，亦即追求個人效用最大化，在參與決策的過程中，員工可以提高個人形象與在組織的重要性。公共利益承諾則屬團體規範動機，意即政府組織以追求公共利益為主要職責，公務人員作為組織一份子，自然須遵守相關的行為規範。自我犧牲則屬情感動機，意即樂意協助他人，而比較不在意個人是否能獲得回報。不過，Perry 在後續的研究中則對理性動機提出批判，認為有些工作並無法讓員工獲得報酬或工作樂趣，然而員工仍會因為覺得是項工作是「有意義的」，願意努力完成。因此，Perry 認為公務人員重視「工作價值」與「道德義務」等內在激勵(Perry, 1997)。

Crown and Houston 則以 general Social Survey 所作的調查發現，與企業員工比較，公務員較重視內在報償(intrinsic rewards)，也就是對「工作的重要性及產生的成就感」給予較高的評價；而對「高薪」、「較短的工作時數」、「陞遷機會」給予較低評價。因此 Crown and Houston 認為，所謂的「公共」服務是存在的。

Leisink 則試圖整合多位學者的看法，提出較為週延的概念架構，其將激勵內涵分為影響因素與工作激勵二個類別：一、影響因素：1. 組織特性，包括官僚層級、專業性、領導、地區特性等；2. 工作特性，包括自主性、人際關係、與服務對象的接觸；3. 個人特性、包括個人的性格、偏好等。二、工作激勵：包括內在、外在、工作本身、工作以外等四類因素。

Naff and Crum 以美國功績制保護委員會 1996 年的「功績原則調查」(Merit Principles Survey 1996)資料進行分析將其中八題與激勵有關的題目合計為「公共服務激勵」，探討其與工作滿足、績效等第、對革的支持程度之間的關係。

表二 激勵程度與工作因素的關係

	低度激勵	平均激勵	高度激勵
工作滿足	46%	74%	85%
考績優等	29%	42%	52%
離職傾向	22%	17%	15%
支持改革	2%	18%	37%

資料來源：Naff and Crum, 2000.

Naff and Crum 認為，根據 MSPB 歷年的調查結果，美國聯邦公務員的工作滿意度一般在 70%，則表二顯示，激勵程度較低的員工只有 46% 對工作感到滿意，低於一般水準；因此，Naff and Crum 認為其採用的激量表對工作滿足具有預測力。此外研究顯示，工作年資較短、教育程度較低的受訪者工作滿意度高於資深、教育程度高的受訪者，究其原因，可能是資深受訪者受到政府人力精簡措施的影響。此外，激勵程度與績效表現也顯示正向關係。低度激勵的受訪者只有 29% 獲得考績優等，而高度激勵者則有 52% 考績優等。不過，資料顯示受訪者考績優等大多是非少數民族、女性、職等較高、白領工作，其原因則有待進一步探討。再者，高度激勵的受訪者有 37% 支持 Clinton 總統的改革措施(NPR)，而低度激勵者則僅有 2% 支持，顯示激勵量表亦可預測改革的支持態度

Jurkiewicz and Massey (1997) 比較主管與非主管人員的激勵因素是否不同，他們根據 Heimovics and Brown 所提出的十五項工作激勵因素，針對美國五個地方政府同仁進行問卷調查，運用小組會議的會後時間，要求受測者針對十五項因素排序；其有效問卷為 269 份，受測者服務單位為工程、消防、警察及行政人員。其研究發現主管人員最期望得到(wants)的前三項，依序為參與重要決策的機會、穩定有保障的未來與擔任領導人的機會；對非主管人員而言，依序為穩定有保障的未來、學習新事物的機會與高薪。

表三 激勵因素排序統計比較表

	激勵因素	主管人員 排序	非主管人員 排序	排序差距 絕對值
01	學習新事物的機會	5	2	3
02	貢獻社會的機會	7	10	3
03	免於工作壓力	13	13	0
04	陞遷機會	10	5	5
05	社會地位	14	15	1
06	發揮個人所長的機會	4	4	0
07	免受監督	12	12	0
08	工作任務的多樣化	9	6	3

09	喜享受休閒活動	15	14	1
10	友善、志同道合的同事	11	8	3
11	成為團隊的一份子	6	7	1
12	高薪	8	3	5
13	穩定有保障的未來	2	1	1
14	擔任領導人的機會	3	11	8
15	參與重要決策的機會	1	9	8

資料來源：Jurkiewicz and Massey, 1997.

筆者試以 Jurkiewicz and Massey 的發現，進一步比較主管與非主管的認知差異，計算其排序差距絕對值(亦即將主管與非主管的排序相減，再取絕對值)，顯示二者需求差距最大的四項依序為參與重要決策的機會、擔任領導人的機會、高薪、陞遷機會。換言之，主管人員將參與重要決策的機會、擔任領導人的機會排序較前，非主管人員則反之；非主管則將高薪、陞遷機會排序較前，主管人員則反之。究其原因，可能是主管人員經過多年工作歷練，已獲得職務晉陞及較高的待遇，因此參與決策及擔任領導工作是其目前的優先事項。

參、研究方法

筆者採用前述 Jurkiewicz and Massey 文中採用「工作有關激勵量表」(work-related motivation scale)進行問卷調查，以了解我國高考及格的新進公務人員，在各個激勵因子上產生激勵的程度。進而由這些量化資料進一步分析，建立目前新進的公務人員在激勵上所呈現的類型。採用此一量表的理由有二，其一是 Perry 與 Naff 的問卷題目具有部份文化因素並容易產生社會期望答案，其次，Jurkiewicz and Massey 的問卷僅作客觀事物的敘述，不具文化偏見，且其調查方式僅要求受訪者採用排序法，筆者則試圖進一步以多變量的觀點，建立激勵類型，作為未來比較研究的基礎。

在收集問卷資料後，依研究目的將採用以下資料分析方法

一、敘述性統計分析

對於問卷調查回收樣本之問卷問題及基本資料進行敘述性統計分析，藉此描述問卷資料回收情形，各自變項的百分比、次數分配等，並且以回收資料結果作為往後統計分析的依據。

二、因素分析

試圖以因素分析的方式萃取出問卷中各激勵因子背後的潛伏因素，以了解現在新進公務人員在激勵上的分布類型，並進而以萃取出的潛伏因素與個人口統計變向進行變異數分析，以了解各人口變數與激勵因素間的關係。

施測對象為九十三年度高考及格，在國家文官培訓所接受基礎訓練課程之新進公務人員。隨機挑選六個受訓班期，計發出 295 份問卷，回收 245 份，其中有效問卷 225 份，無效問卷 20 份(無效問卷大多是勾選相同答案)。樣本性別分佈為女性 132 人，男性 91 人；學歷分佈為專科學生佔總數的 3.9%，大學生佔 43.7%，碩士則佔總數的 51%；年齡分佈以 26-29 歲居多，佔總數的 46.7%，其次為 30-35 歲佔總數的 24.5%，再者為 25 歲及以下，佔總數的 22.3%，最後為 36-39 歲與 40 歲及以上，分別為 3.1%及 1.7%。在企業工作經驗方面，佔最多數者為無企業經驗工作者，達 38.9%，其次為未滿三年工作經驗者佔 34.5%，最後則為具三年以上工作經驗者，佔總數的 24.9%。從樣本結構可以看出，女性明顯多於男性；在學歷上則以碩士畢業者居多，顯然教育程度上已明顯高於高考基本要求；就年齡而言，以 26-29 歲居多，顯然青年人口仍偏愛進入政府部門服務。就企業工作經驗而言，由於學歷以碩士為多數，在年齡上又以 26-29 歲者居多，似乎可以推估應考人傾向於取得碩士學位隨即投入公職，因此造成無企業工作經驗者佔多數。

表四 問卷有效樣本基本資料統計表

選項		次數	百分比
學歷	專科	9	3.930131
	大學	100	43.66812
	碩士	117	51.0917
年齡	25 歲及以下	51	22.27074
	26-29 歲	107	46.72489
	30-35 歲	56	24.45415
	36-39 歲	7	3.056769
	40 及以上	4	1.746725
性別	女性	132	57.64192
	男性	91	39.73799
企業經驗	無企業工作經驗	89	38.86463
	未滿三年	79	34.49782
	三年以上	57	24.89083
合計		225	100%

肆、研究發現與討論

一、單變數統計分析

本研究以 Likert 量表將問卷選項分以「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」，依序給予 5 分到 1 分，並以「平均數」的方式說明呈現受測者同意的程度。

針對問卷各個激勵因子同意程度的統計數字中，顯示出受訪者對於各激勵因子的同意程度趨近於「普通」至「非常同意」之間，當中以「友善以及志同道合的同事」之同意程度最高，平均數為 4.65，再者為「學習新事物的機會」，平均數為 4.6，排名第三的激勵因子則為「確定有保障的未來」，平均數為 4.48；其中最不具激勵效果的三項因子，分別為「參與決策的重要機會」、「免於工作壓力」、「擔任領導人的機會」，其平均數依序為 3.8、3.78、3.62。

表五 新進公務人員激勵因子重要程度統計表

激勵因子	有效 樣本數	平均數	標準差	排序
友善、志同道合的同事	229	4.646288	0.578676	1
學習新事物的機會	229	4.60262	0.549475	2
穩定有保障的未來	229	4.484716	0.666216	3
喜享受休閒活動	229	4.471616	0.697947	4
成為團隊的一份子	228	4.469298	0.652967	5
發揮個人所長的機會	227	4.30837	0.735972	6
高薪	228	4.144737	0.774664	7
陞遷機會	229	4.082969	0.77636	8
貢獻社會的機會	229	4.074236	0.706294	9
工作任務的多樣化	229	3.864629	0.780248	10
社會地位	229	3.838428	0.734554	11
參與重要決策的機會	229	3.80786	0.820638	12
免於工作壓力	229	3.781659	0.881294	13
擔任領導人的機會	228	3.622807	0.848843	14
免受監督	228	3.464912	0.872283	15

二、單因子變異數分析

本研究的變異數分析，採用雙尾檢定，是由 P 值來判定企業工作經驗、年齡、學歷等與免於工作壓力及免受監督之間是否會造成顯著的差異，其中 P 值 >0.05 ，接受 H_0 假設，表示沒有顯著差異，而 P 值 <0.05 則代表企業工作經驗等差異會影響他們對「免於工作壓力」及「免受監督」激勵因子的激勵程度。

以企業工作經驗以及「免於工作壓力」的變異數分析而言，其 P 值 <0.05 ，因此，企業工作經驗的有無多寡對於「免於工作壓力」該激勵因子對其所產生的激勵程度具有顯著差異，舉例來說，具有三年以上企業工作經驗者，對於「免於工作壓力」的激勵因子有明顯較的激勵程度，而未滿三年以及無企業工作經驗者，該激勵因子對其所產生的激勵程度，與具三年企業經驗者相較，強度較低。

以年齡與「免受監督」的變異數分析而言，其 P 值 <0.05 ，因此年齡的高低對於「免受監督」的激勵因子對其所產生的激勵程度具有顯著的差異。其中以 30-35 歲的受訪者最重視「免受監督」，而以 40 歲及以上者，該激勵因子對其所產生得激勵程度最不明顯。究其原因，可能是 30-35 的年齡層正處於工作將近十年，具備相當程度工作經驗，對工作上獨立、自主的期望較高。

以學歷與「免於工作壓力」的變異數分析而言，其 P 值 <0.05 ，因此，學歷高低，對於「免於工作壓力」該激勵因子對其所產生的激勵程度具有顯著差異，其中以專科的畢業生對於「免於工作壓力」的激勵因子較為重視，而大學及碩士者，該激勵因子對其所產生的激勵程度，與專科者相較，激勵程度較低。碩士程度的高考及格人員對於「免於工作壓力」的重視程度較低，吾人或可推論，其抗壓性可能較高。

三、因素分析

本研究目的在於進一步應用因素分析，萃取出公務人員工作激勵的潛伏因素，並作為後續的激勵型態集群研究的依據。工作激勵因素分析之首要工作，是決定工作激勵因素之個數。根據 Kaiser 法，15 個工作激勵變項可歸類為四個工作激勵因素。第一類工作激勵因素之特徵值為 4.458，第二類工作激勵因素之特徵值為 2.227，第三類工作激勵因素之特徵值為 1.523，第四類工作激勵因素之特徵值為 1.154，其他 11 個工作激勵因素之特徵值皆小於 1。

工作激勵因素之命名係以因素結構矩陣為依據，如表六所示。只要潛伏因素與原始變數間之相關係數絕對值大於 0.4，即可視為關係顯著。關係顯著之工作激勵變數，即構成工作激勵因素命名之依據。

表六 因素結構矩陣

工作激勵變數	工作激勵因素			
	升遷與責任	團隊與保障	學習與發揮	免壓與休閒
高薪	.572*			
擔任領導人的機會	.830*			
參與重要決策的機會	.678*			
陞遷機會	.753*			

社會地位	.719*	
友善、志同道合的同事	.833*	
成為團隊的一份子	.779*	
穩定有保障的未來	.595*	
學習新事物的機會		.733*
貢獻社會的機會		.718*
發揮個人所長的機會		.525*
工作任務的多樣化		.641*
免於工作壓力		.816*
免受監督		.792*
享受休閒活動		.430**

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a Rotation converged in 7 iterations.

(1)升遷與責任

第一個工作激勵之特質，包括陞遷機會、社會地位、高薪、擔任領導人的機會、參與重要決策的機會等。具有這些工作激勵特質的人，對於決策參與以及職位升遷的因素較能對其產生激勵作用，故可命名為升遷與責任因素。

(2)團隊與保障

第二個工作激勵之特質，包括友善與志同道合的同事、成為團隊的一份子、穩定有保障的未來等。重視這些工作激勵特質的人，對於成員之間的歸屬感較為重視，因此可將其命名為團隊與保障因素。

(3)學習與發揮

第三個工作激勵之特質，包括學習新事務的機會、貢獻社會的機會、發揮個人所長的機會、工作任務的多樣化等。具有這些工作激勵特質的人，對於發揮所長以及在工作上渴望擴大化以及豐富化的因素較能對其產生激勵作用，故可命名為學習與發揮因素。

(4)免壓與休閒

第四個工作激勵之特質，包括免於工作壓力、免受監督等。具有這些工作激勵特質的人，較重視本身任務免受上司監督，並重視休閒活動，因此可命名為免壓與休閒因素。

其次，本文試著以性別、學歷、年齡、企業工作經驗與「免壓與休閒」的激勵因素之間進行變異數分析，以了解人口變項的不同是否會造成顯著差異。

表七 「免壓與休閒」激勵因素的單因子變異數分析

變數		平均數	標準差	F 值	P 值	事後比較
學歷	專科	4.259	0.494	3.828	0.023	1>2

變數		平均數	標準差	F 值	P 值	事後比較
	大學	3.983	0.567			2>3
	碩士	3.799	0.688			1>3
年齡	25 歲及以下	3.889	0.602	3.254	0.013	3>1
	26-29 歲	3.785	0.648			3>2
	30-35 歲	4.131	0.564			3>4
	36-39 歲	3.944	0.828			3>5
	40 歲及以上	3.5	0.694			
性別	女性	3.919	0.588	3.916	0.049	1>2
	男性	3.852	0.705			
企業經驗	無企業經驗	3.846	0.624	3.916	0.021	3>1
	未滿三年	3.806	0.617			3>2
	三年以上	4.095	0.647			

由表七「免壓與休閒」的激勵因素中，可看出性別、年齡、學歷與企業工作經驗，P 值均小於 0.05，代表性別、年齡、學歷與企業工作經驗會影響其是否為激勵類型中的「免壓與休閒」類。以性別來說，以女性較屬於此類，顯示該類之激勵因素對女性所產生之激勵程度高於男性，亦即女性高考及格人員，較希望免於工作壓力，並享受休閒生活；以學歷而言，專科對該激勵因素較具激勵效果，明顯高於大學及碩士，而大學又高於碩士，顯示大專畢業的及格人員較希望免於工作壓力及享受休閒生活。

伍、結論與建議

激勵是人事行政的基礎課題，本文試圖透過問卷調查分析高考及格人員的激勵形態，瞭解其重視的工作激勵因素。資料顯示九十三年高考及格人員最重視的前三項分別為「友善、志同道合的同事」、「學習新事物的機會」、「穩定有保障的未來」；重視程度最低的三項則是「免於工作壓力」、「擔任領導人的機會」與「免受監督」。單因子變異數分析顯示，具有企業工作經驗三年以上、專科學歷的高考及格人員，較重視「免於工作壓力」；學歷方面，碩士程度的高考及格人員對於「免於工作壓力」的重視程度較低。透過因素分析，將激勵因素歸類為「升遷與責任」、「團隊與保障」、「學習與發揮」、「免壓與休閒」四種類型。其中僅有「免壓與休閒」在人口變項顯示差異，男性、碩士學歷的高考及格人員較不重視是項因素。

本文受到時間及資源各項限制，仍屬探索性質基礎研究；未來仍須再今進一步蒐集相關資料：

- 一、針對高考及格人員進全面調查，並比較不同及格類科人員是否有所差異。
- 二、比較不同職等、職務的公務人員是否有所差異，亦即簡任、薦任、委任；主管、非主管之間是否不同。
- 三、進一步建立完整的激勵內涵及其影響模式。

參考書目

吳復新等編著，組織行為，台北：空大，民 91。

林財丁、林瑞發編譯(Stephen P. Robbins 原著)，組織行為，台中：滄海，增訂版，民 87。

許濱松，論激勵管理與人力資源的以效運用，台北：七友，民 70 年。

Frederickson, H. George and David K. Hart. (1985). The Public Service and the Patriotism of Benevolence, *Public Administration Review*, 45(5): 547-553.

Jurkiewicz, Carol L., and Massey, Jr., Tom K. (1997). What Motivates Municipal Employees: A Comparison Study of Supervisory vs. Non-Supervisory Personnel, *Public Personnel management*, 26, 3.

Knapp, J., and McLean, D. (2003). What Attracts People to Our Profession? The Passion for Public Service, *Parks & Recreation*.

Leisink, P. (2004). Do Public Personnel Policies Nourish Public Service Motivation? paper presented at EGPA 2004 Conference, 1-4 September,

Naff, K. C. and Crum, J., (2000). Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference? *Review of Public Personnel Administration* 16 (4): 5-16.

Perry, James L. (1996). Measuring Public Service Motivation, *Journal of Public Administration and Research and Theory*, 7(2):181-198.

Perry, James L. (1997). Antecedents of Public Service Motivation, *Journal of Public Administration and Research and Theory*, 6(1):5-24.

Romzek, Barbara. (1995). The Effects of Public Service Recognition, Job Security and Staff Reductions on Organizational Involvement, *Public Administration Review*, 45(2):282-291.

Scully, J. P. (1994). How to Change the Federal Government, *National Productivity Review*, 37-48.

Vandenabeele, W., Hondeghem, A., Maesschalck, J, and Depre, R. (2004).
Value and Motivation in Public Administration: Public Service Motivation in An
International Comparative Perspective, paper presented at EGPA 2004 Conference,
1-4 September, 2004.