

# 航運業“工作至上”氛圍之因果關聯探討—— 內在動機的觀點

Discussion on the Causes and Effects of “On-Demanding-Anytime” Atmosphere  
in Shipping Industry -- Intrinsic Motivation’s Viewpoint

鍾琪 (Chi Chung)<sup>1</sup>、張婕翎 (Chieh-Ling Chang)<sup>2</sup>、余坤東 (Kung-Don Ye)<sup>3\*</sup>

## 摘要

**本** 研究以航運從業人員為研究對象，從員工內在動機的觀點，探討員工遵守工作至上規範之前因後果，包含組織承諾及工作倫理對工作至上規範遵守之影響，以及工作至上規範遵守與工作家庭衝突之關係，且以組織支持及薪資滿意度為干擾變項。研究以網路問卷方式進行調查，並以 SPSS AMOS 及 SPSS 進行資料分析。研究結果表明，組織承諾及工作倫理對「工作至上」規範遵守具有顯著正向影響；「工作至上」規範遵守對工作家庭衝突無顯著的正向影響，但若排除較無家庭照顧需求的樣本，則規範遵守對於工作家庭衝突具有顯著的正向關係；組織支持會弱化「工作至上」規範遵守與工作家庭衝突之關係不成立；而薪資滿意會弱化「工作至上」規範遵守與工作家庭衝突之關係成立。

**關鍵字：**規範遵守、工作倫理、工作家庭衝突、組織支持

## Abstract

This study focuses on shipping employees, exploring the causes and effects of employees' norm compliance from the perspective of intrinsic motivation. It includes the

<sup>1</sup> 國立臺灣海洋大學航運管理研究所研究生；Email: emilychung90111@gmail.com。

<sup>2</sup> 國立臺灣海洋大學航運管理碩士。

<sup>3\*</sup> 通訊作者，國立臺灣海洋大學航運管理學系教授；Email: k.d.yu9128@gmail.com。

impact of organizational commitment and work ethics on norm compliance of “on-demanding-anytime”, as well as the relationship between norm compliance of demanding anytime and work-family conflicts, with organizational support and salary satisfaction as moderating variables. The research was conducted through an online questionnaire survey. Moreover, the data was analyzed by SPSS AMOS and SPSS. The findings indicate that organizational commitment and work ethics have a significant positive influence on norm compliance of “on-demanding-anytime”. While adherence to work devotion norms does not significantly positively affect work-family conflicts, but if we exclude the samples with minimal family care needs, the result reveals a significant positive relationship. Organizational support doesn't weaken the previously established relationship between norm compliance of “on-demanding-anytime” and work-family conflicts; however, salary satisfaction does weaken this relationship.

**Keywords:** Norm compliance, Work ethics, Work-family conflicts, Organizational support

## 壹、緒論

臺灣身為一個四面環海的海島型國家，大部分物資皆是透過航運來運送，根據交通部航港局中華民國 110 年航港統計年報指出(2022)，臺灣 110 年國際商港累計貨櫃裝卸量為 1,545 萬 TEU，貨物裝卸量為 7 億 5,059 萬計費噸。而針對臺灣航運產業受僱員工方面，國內行政院主計總處(2022)之 2021 年運輸及倉儲業之生產與受僱員工概況表示，運輸及倉儲業平均每月受僱員工約為 29 萬 6,720 人，員工數排在 17 個受調查行業類別中第 9 名，其中「海洋水運業」受僱員工約為 7,675 人(占

2.6%)，「港埠業」約為 2,630 人(0.9%)，「其他運輸輔助業」(包含報關業、船務代理業、貨運承攬業等)約為 6 萬 9,389 人(占 23.2%)；2021 年因 COVID-19 疫情造成報復性消費，全球塞港，運價攀升，運輸及倉儲業生產毛額約為 8,849 億元，較前一年(2020)增 60.4%。

以國家文化差異而言，歐美國家較重視私人時間，強調工作與生活平衡的重要性；相反地，亞洲國家的員工往往將生活奉獻給公司，老闆還沒下班，員工便不敢下班的情況在臺灣也十分常見，日語中更有「社畜」一詞流行至今，顯現以公司為家之忠心文化。天下雜誌(2018)在 2018 年

發表了一篇文章《史丹福教授：我們正因謀生而死》，其中指出以史丹福大學商學研究所教授費茲(Jeffery Pfeffer)為首的團隊調查，美國有 61%的員工認為工作危害健康，職場與現代化的管理傷害員工的健康，職場已變成極端不人道的地方，每年有 12 萬人因工作壓力過大而死，職場成為美國第 15 大死因；高工時到工作家庭衝突的影響會造成死亡，經常熬夜加班的人身體狀況也會不好。

在繁忙的社會，大家為了生活拼命工作，早已將閒暇拋諸腦後，現今的工作文化更傾向於「工作至上」之無閒暇文化，然而閒暇與無聊一書指出，「人若沒有麵包活不下去。但是，生活不能沒有玫瑰的妝點。」(國分功一郎，2018)，工作固然重要，若以周休二日、朝九晚五的工作情況來說，一個禮拜中多數時間與心力都會耗費在工作上，更遑論周末加班、需 24 小時待命的員工，但工作之餘，勢必要放鬆自己，充實私人時間，另外，英國哲學家羅素(Bertrand Russell)也說道：「通往幸福與富裕的道路在於有計畫地減少工作。」。

基於上述，可發現隨著大環境的改變，在現今的企業中如何平衡員工工作要求和家庭角色的需求已成為員工和企業面臨的主要問題，尤其航運產業對於輪班工作以及在非標準的工作時間工作的要求都是屬於常態性的活動，而這些規範往往可能會導致員工的工作家庭或工作生

活平衡較差，所以企業應找尋化解員工應配合公司要求而產生活壓力的方法。

根據上述背景之描述，當工作至上的員工可能會因遵守公司規範而產生壓力以及生活上的衝突，同時也容易造成員工身心俱疲進而使工作績效下降。而近年來隨著勞工意識上漲，員工已無法接受 24 小時待命或者是在不合理的時間上班之類的傳統規範。為了解決此一問題，企業管理者應該試著去瞭解員工的工作家庭衝突情況如何，想辦法去扭轉這些傳統規範，卻又不得其法。

因此，基於上述本研究的主要動機之一是探討工作至上規範遵守對工作家庭衝突之影響。本研究也嘗試探討影響規範遵守的前因，深入瞭解此一現象背後複雜的因果關係。此外本研究認為在化解員工因執行規範所造成工作家庭衝突的部分，除了削弱規範的負面影響之外，企業應可採取一些外力措施，幫助員工在遵守規範之下，也能維持家庭的需求獲得較好的工作生活品質。所以，本研究亦加入組織支持及薪資滿意度作為干擾變項，探討兩者是否能夠降低員工遵守規範與工作家庭衝突之關係。希望能藉此研究結果為管理實務上提出建議，讓企業能了解員工之困難，提出有效地方法解決員工因遵守行為所產生的工作家庭衝突問題，降低員工的身心壓力及提升員工作業效率。

此外，本研究涉及員工規範遵守之因果關係，對個體規範遵守所產生之影響包含外在動機與內在動機，外在動機通常是指強制性的遵守，因獎懲而願意遵循，而內在動機則是發自內心地依循規範。由於大部分研究多以外在動機之觀點(懲罰、威脅、壓力、主管的期望)探討員工規範遵守(Workman and Gathegi, 2007; Pahnla et al., 2007; Xue et al., 2011; Merhi and Ahluwalia, 2013; Topa and Karyda, 2015; Jaeger et al., 2021)，因此，本文將針對內在動機的部分作研究，在此界定了遵守工作至上規範的前因(個人內在動機)、後果(工作家庭衝突)，同時也引入了干擾情境(組織支持、薪資滿意度)，目的是為建構此一課題在組織脈絡下的因果關係。

根據上述內容，本研究以內在動機為主來探討其對規範遵守之影響，而組織承諾及工作倫理在研究中又常被認為是影響員工行為的重要因素。所以本研究將組織承諾及工作倫理做為影響員工遵守規範的前因進行探討。關於組織承諾的部分，Safa et al. (2016)認為組織承諾會影響員工對組織資訊安全政策的遵守態度，對組織保有承諾及忠誠的人，不會冒著風險做出損害組織事情。Goo et al. (2013)也指出組織承諾會提升員工在組織中遵守安全策略的意圖。基於上述可發現過去的學者所提出組織承諾的相關研究大多為組織承

諾對安全規範遵守之影響，對於企業規範遵守方面的研究則較少被提及，故本研究欲探討組織承諾是否對工作至上規範遵守產生影響。

基於以上的說明，本研究的目的可以界定如下：

1. 探討及驗證組織承諾與「工作至上」規範遵守的因果關係
2. 探討及驗證工作倫理與「工作至上」規範遵守的因果關係
3. 探討及驗證「工作至上」規範遵守與工作家庭衝突的因果關係
4. 探討及驗證組織支持對「工作至上」規範遵守與工作家庭衝突的干擾效果
5. 探討及驗證薪資滿意對「工作至上」規範遵守與工作家庭衝突的干擾效果

## 貳、文獻回顧

### 2.1 員工組織承諾與「工作至上」規範遵守之關聯

組織承諾具有「個人和組織價值觀之間的一致性」的層面(O'Reilly and Chatman, 1986)。同時它也代表在情感上和功能上對工作地點的依戀，並且認為工作價值與承

諾有關，如組織希望增強員工承諾的應努力使組織價值觀與成員的工作價值相一致(Elizur and Koslowsky, 2001)。

組織承諾常被分為三個主要方面：情感，持續性和規範性(Meyer and Allen, 1991)，其中情感承諾是指員工對組織的依附，具有強烈情感承諾的員工會願意在組織中繼續任職，也更願意參與組織活動，是因為組織的價值觀，需求和目標與他們的觀點相吻合(Liu et al., 2020)。而 O'Reilly and Chatman (1986)也指出當個人擁有與組織目標和價值觀的一致性時會本能地為組織謀利。除此之外，Liu and Deng (2011)則認為員工－組織關係是一種社會交換關係，並且組織承諾是在建立這種交換關係的過程中發展起來的一種行為。因此，綜合上述，並基於社會交換理論(Social Exchange Theory)，可推論具有組織承諾的員工比較會遵守這個組織的相關規範。

對於規範遵守方面，Tyler and Blader (2005)指出規範遵守有內在動機跟外在動機，內在動機將規則遵循定為源自個人遵循組織規則的內在渴望。一般來說遵循組織規則和政策的內在渴望可能有多種起源，Tyler and Blader (2005)則將遵循組織政策的內在因素分為：(1)組織規則和權限的合法性；(2)規則與員工行為準則的價值一致性。而由規範遵守的價值一致性的部分，可發現遵守規範與組織承諾有關，從 O'Reilly and Chatman (1986)所提及組織承

諾具有價值觀一致性的構面，以及 Finegan (2000)提到組織承諾會受到員工對組織價值觀的感知所影響。Caldwell et al. (1990)也認為員工對組織價值體認同和員工承諾相關，當組織定義明確的組織價值時，員工對組織的規範性承諾會更高，可推論遵守規範與組織承諾之關係。

綜合以上研究，本研究對組織承諾與工作至上規範遵守之關係的假設如下：

**假設一：員工組織承諾會正向影響「工作至上」規範遵守意圖**

## 2.2 工作倫理與「工作至上」規範遵守之關聯

Petty and Hill (2005)指出工作倫理是體現在員工的工作行為，基於員工的個人價值觀和道德觀，是一種文化發展的情感行為，是家庭、宗教和民族信仰和價值觀的結合，而 Marri et al. (2012)認為工作倫理會促進員工對努力工作和組織的態度。Osibanjo et al. (2018)認為工作倫理代表了在工作中應該做或不應該做的事情，是指為了保證員工的工作績效，員工必須表現出高度的責任感、誠信、紀律、質素和團隊合作意識。

就如同 Osibanjo et al. (2018)所認為的工作倫理之內涵包含了責任感與紀律，而 Jermsittiparsert et al. (2019)在研究影響供應鏈員工的遵守安全行為之因素時，就發

現員工能力和員工責任感是供應鏈員工遵守安全行為的重要因素，並且員工的責任感與供應鏈員工遵守安全行為具有顯著的正相關關係，也就是說員工的責任感可以提高供應鏈員工遵守安全行為。另外 Thaief et al. (2015)研究也指出員工的工作紀律對員工績效有顯著關係。工作紀律是員工在自我意識的基礎上，遵守適用法規和調整組織的態度和行為，並且員工紀律愈高代表員工績效也會提升，其中工作紀律的指標(遵守規章制度、遵守工作標準和工作倫理)方面也會使員工績效提升，另外根據 Thaief et al. (2015)的解釋，工作紀律是管理者用來與員工溝通的一種工具，以便員工願意改變行為，同時努力提高一個人遵守所有適用的公司規章制度和社會規範的意識和意願，因此工作紀律被認為是應該為每個員工所有，這是遵守工作規則的一種形式，也是他們自己對公司的一種責任。因此，根據以上之研究，可推論當員工具有較高的工作倫理時，會使員工較願意遵守公司規範。

綜合以上研究，本研究對工作倫理與「工作至上」規範遵守之關係的假設如下：

**假設二：工作倫理對「工作至上」規範遵守有顯著影響**

### 2.3 「工作至上」規範遵守與工作家庭衝突之關係

工作與家庭衝突是指當一個領域(工作或家庭)中的責任限制個人而無法履行另一領域(家庭或工作)中的義務而所發生的衝突稱之為工作家庭衝突(Carr et al., 2008)。根據 Tyler and Blader (2005)對於員工規範遵守的認知，員工規範遵守往往會期望員工自願遵守公司各種政策與遵從主管的命令(加班或 24 小時待命)。然而，工作過量和加班時間會加劇員工的工作家庭衝突(Sabil et al., 2016)。同時，24 小時隨叫隨到的工作，往往也會破壞員工的家庭生活和影響他們與家人的關係，導致工作家庭衝突加劇例如：醫護人員認為隨叫隨到經常擾亂他們的家庭系統，經常造成家人關係緊張(Ocampo, 2016)。而 Arlinghaus et al. (2019)也指出輪班或其他非標準工作時間的工作安排會占用家庭、社交和休閒活動的時間，導致員工的工作家庭或工作生活平衡較差，造成工作家庭衝突。

在相關研究方面，Parasuraman and Simmers (2001)研究工作和家庭角色特徵對工作與家庭衝突的影響時，則發現高工作參與度的組織員工，他們的工作—家庭衝突較高，並且家庭滿意度也較低。另外 Cooper et al. (2008)研究工作/家庭要求、工作靈活性、工作/家庭衝突與工作相關結果之間的關係。結果發現，工作需求與工作/家庭衝突有積極關係，也就是說工作上的

要求會加劇員工的工作與家庭衝突。並且 Ghislieri et al. (2017)也研究了工作關係和工作要求(工作量, 情緒失調)與工作-家庭衝突的關係。結果也表明, 工作與家庭之間的衝突與工作要求呈正相關, 也就是說工作要求愈多, 員工的工作與家庭衝突也愈高。

綜合以上研究, 本研究對「工作至上」規範遵守與工作家庭衝突之關係的假設如下

**假設三：「工作至上」規範遵守對工作家庭衝突有顯著的正向關係**

## 2.4 組織支持對「工作至上」規範遵守與工作家庭衝突關聯之干擾效果

組織支持是指在需要有效執行工作和處理壓力情況時, 組織能夠提供援助的保證(George et al., 1993)。McMillin (1997)認為當員工有感到積極的組織支持時, 會傾向於知道自己的貢獻被組織所接受, 進而提高他們的承諾、公民行為和績效。而 Dawley et al. (2008)指出組織支持給予員工的積極感受會滿足員工的社會情感需求, 並使員工對組織產生好感。

Talukder (2019)就指出公司裡主管的支持可以降低員工工作與家庭之間的衝突, 也就是說員工可以從主管處獲得潛在資源(例如時間、精力、情緒), 並利用這些

資源來緩解工作和生活之間的衝突。而 Goh et al. (2015)也指出主管支持緩和員工工作-家庭衝突之間的關係, 當主管討論和解決員工的工作和家庭問題時(例如改進任務規劃和協調, 減少員工的日常工作量和 workload 波動), 可以特別削弱員工下班後在家中發生衝突的影響。Foley et al. (2005)指出組織對員工的支持與理解會減少人們的工作家庭衝突。當組織向員工提供他們所重視的資源時, 員工遭受工作與家庭衝突的可能性就較小, 並且具有高組織支持的員工會認為, 組織會為他們提供應對工作角色壓力所需的資源(例如彈性工作時間), 從而減少了衝突。根據以上的推論邏輯, 當員工面臨較為嚴格的規範, 導致無法兼顧工作與家庭時, 組織支持確實可以減緩員工遵守規範所導致的工作家庭衝突問題。

綜合以上研究, 本研究對組織支持對「工作至上」規範遵守與工作家庭衝突之干擾效果假設如下

**假設四：組織支持會弱化「工作至上」規範遵守對工作家庭衝突的正向關係**

## 2.5 薪資滿意對「工作至上」規範遵守與工作家庭衝突關聯之干擾效果

Lawler (1971)指出當員工認為自己的

工資等於他們認為應該得到的工資時，就會產生薪資滿意度。而Berkowitz et al. (1987)將薪資滿意度定義為人們可以對金錢本身做出相當直接的反應，收入允許他們購買他們想要的商品和服務，因此，員工的收入愈高，他們的滿意度就愈高，並且指出有三種因素會影響人們薪資滿意度：(1)工作中獲得的經濟利益的大小(因收入而享有的生活水準)；(2)收入的公平考慮(薪資的差距)、(3)從工作中獲得的其他滿足感(對工作本質的滿意度)。

Christopher (2015)研究工作場所的薪資滿意度和組織公民行為之間的關係。發現薪資滿意度與組織公民行為之間存在顯著的關係，而組織公民行為具有四個因素分別為利他主義、組織規範遵守、體育精神和忠誠，因此可推論薪資滿意度與組織規範遵守之間存在顯著關係，並且組織規範遵守是受薪資滿意度影響最大的組織公民行為因素，這表示著，對自己的薪資感到滿意的員工即使不被關注，也會遵守組織的規則和其他方面的規定。同時，不滿意的員工會有偏離組織規則和其他方面的傾向，尤其是在他們不被關注的情況下。除此之外Chen and Hsieh (2015)在探討追求外部激勵是否會損害公共服務動機時，發現薪資滿意度會緩和追求高薪與公共服務動機之間的關係。也就是說追求高薪與公共服務動機之間的負面關係會

在薪水滿意度高時減弱，而在薪水滿意度低時會加劇。更準確地說，薪水滿意度可以幫助減少追求高薪對公共服務動機的負面影響。

綜合上述研究薪資滿意可能會直接或是間接的影響員工的工作家庭衝突或是組織行為，因此可推論薪資滿意對「工作至上」規範遵守與工作家庭衝突之間具有干擾效果。

綜合以上研究，本研究對薪資滿意對「工作至上」規範遵守與工作家庭衝突之干擾效果假設如下

**假設五：薪資滿意會弱化「工作至上」規範遵守對工作家庭衝突的正向關係**

## 參、研究方法

### 3.1 研究架構

本研究根據先前的研究背景與動機以及相關文獻之整理，進而建立本研究架構，如圖1所示，本研究主要探討組織承諾、工作倫理、工作至上規範遵守及工作家庭衝突之影響關係，並且在組織支持及薪資滿意之干擾下，是否影響工作至上規範遵守及工作家庭衝突之關聯。

依據上述架構，隨著組織大環境的改變趨勢，員工的自主意識愈來愈強烈，傳

統的企業規範對員工生活影響日益嚴重，企業管理者必須改變管理方式使員工願意遵守組織指令。以此為前提，本研究推論個人內在動機對於員工遵守規範的部分有很深的影響，因此以組織支持及工作倫理探索其與規範遵守的關聯。再者，當

員工配合遵守組織規範愈高時，是否會使工作家庭衝突愈強烈。另一方面，若公司能提出實質上的補償或者是心理上的支持與鼓勵，是否能有助於降低員工在工作與家庭需求上的壓力。

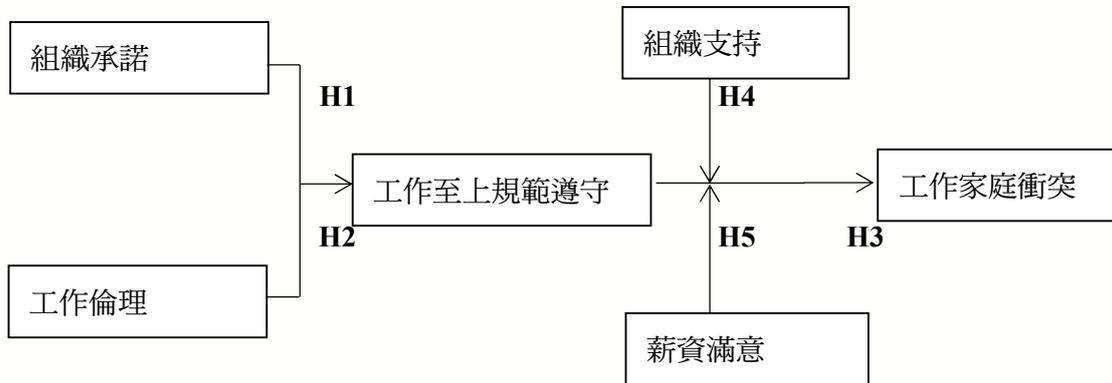


圖 1 研究架構

### 3.2 研究變項衡量

本研究問卷內容分為四個部分來調查，第一個部分是基本資料調查(性別、年齡、工作年資、教育程度、上一次升遷、職位及家庭狀況)，調查對象為臺灣航運產業員工為主；接著以組織承諾、工作倫理、規範遵守、工作家庭衝突、組織支持以及薪資滿意為題項，分別進行第二、三、四部分，第二部分主要為員工職場工作環境；第三部分為員工個人工作狀況；最後一部分為員工對於工作的看法。問卷以李

克特五點量表尺度衡量研究對象之看法，由填答者依其自身感受選擇適合程度，勾選1~5(1代表非常不同意，5代表非常同意)，題目彙整如表1所示。

### 3.3 研究對象與抽樣方法

本研究之對象係以航運從業人員為主要調查對象，並以不同位階者來進行探討，包含基礎人員及高階主管。主要目的係透過問卷內容了解航運從業人員對於遵守公司規範的意願及想法，藉由填答人員之回答進一步進行分析工作。

本研究問卷主要採網路問卷方式來進行資料蒐集，係以Google表單的方式來呈現，問卷的發放主要是向在航運產業工作的同學、朋友進行發放，再委託轉發至

航運業工作的親友幫忙填寫。總共回收272份問卷，有效問卷為272份，可使用率為100%。

表 1 問卷內容

衡量指標	題數	問題出處
組織承諾	8 題	參考 Glavas and Kelley (2014)之觀點，是修改自 Meyer and Allen (1991)所開發的組織承諾量表，使用其情感承諾中的八個項目，作為衡量。
工作倫理	6 題	引用自 Ghorpade et al. (2001)之研究，其衡量量表改編自 Cherrington (1980)以及 Wayne (1989)之研究。
規範遵守	6 題	採用 Tyler and Blader (2005)之研究所開發的員工對合法性，價值一致性和規則遵循行為量表。
組織支持	8 題	參考 Lynch et al. (1999)之研究，引用原先 Eisenberger et al. (1986)所開發的 36 個問項中的其中八項作為量表。
薪資水準滿意/ 調薪滿意	8 題	採用 Heneman et al. (1985)之研究，選其量表中之薪資水準 L 及調薪 R 兩個構面作為量表。
工作家庭衝突	3 題	引用 Carlson et al. (2000)觀點，採用工作影響家庭構面作為問卷量表。

資料來源：本研究自行整理。

## 肆、資料分析

本章節主要係將回收之問卷資料進行分析，並使用 SPSS AMOS 以及 SPSS 統計模型進行分析，以驗證研究假設是否成立。總共分為三節，第一節為樣本人口統計特徵分析、第二節為信效度分析、第三節為研究假設驗證。

### 4.1 樣本人口統計特徵分析

本研究以臺灣航運從業人員為調查對象，採網路問卷方式發放問卷，共回收272份有效問卷，經由敘述統計分析對本問卷填答者之基本資料進行分析，內容包含性別、年齡、工作年資、教育程度、上一次升遷、職位及家庭狀況七個問項，統計資料如表2所述。

表 2 樣本人口統計特徵分布狀況

變數	選項	人數	有效百分比(%)	累積百分比(%)
性別	男	95	34.9	34.9
	女	177	65.1	100.0
年齡	21-30 歲	80	29.4	29.4
	31-40 歲	76	27.9	57.4
	41-50 歲	45	16.5	73.9
	51 歲以上	71	26.1	100.0
工作年資	未滿 1 年	10	3.7	3.7
	1 年-5 年	76	27.9	31.6
	6 年-10 年	42	15.4	47.1
	11-15 年	32	11.8	58.8
	15-20 年	23	8.5	67.3
	20 年以上	89	32.7	100.0
教育程度	高中職	11	4.0	4.0
	大專(大學)	143	52.6	56.6
	研究所	118	43.4	100.0
上一次升遷	1 年內	46	16.9	16.9
	1-3 年	76	27.9	44.9
	3-5 年	26	9.6	54.4
	5 年以前	41	15.1	69.5
	在所服務之單位尚未升遷	83	30.5	100.0
職位	基層員工	175	64.3	64.3
	基層主管	58	21.3	85.7
	中高階主管	39	14.3	100.0

表 2 樣本人口統計特徵分布狀況(續)

變數	選項	人數	有效百分比(%)	累積百分比(%)
家庭狀況	未婚(或單身) 且無家庭成員 需要照養	92	33.8	33.8
	未婚(或單身) 且有家庭成員 需要照養	34	12.5	46.3
	已婚且無家庭 成員需要照養	25	9.2	55.5
	已婚且有家庭 成員需要照養	121	44.5	100.0

## 4.2 信、效度分析

本研究使用 SPSS Amos 24軟體，利用SEM進行驗證性因素分析，透過分析結果來說明研究變項的信、效度，操作步驟首先是進行適配度的分析來衡量模式是否適配，接著再進行信、效度分析。在適配度的衡量的部分其結果表示大部分適配度指標皆達指定標準(CMIN/DF=1.95、CFI=0.902、SRMR=0.0718、RMSEA=0.059)。

接著本研究模型之信度採組成信度(Composite Reliability, CR)進行評估，並且檢驗項目之標準以CR值大於0.7為標準。如表3所示，本研究之所有構面的CR值均超過標準值0.7，表明本研究之各構面尚具有良好的信度。

在效度部分，本研究以區別效度和聚合效度來進行評估，首先聚合效度部分是以平均變異數萃取量(Average Variance Extracted, AVE)做為判別聚合程度的指標，否則重新修訂該量表題項。而在表4的描述裡AVE值因規範遵守及工作倫理構面因未達0.5之標準，因此進行量表的修訂刪除規範遵守構面量表第5題及第6題，以及工作倫理構面量表第3題，刪減後規範遵守AVE值為0.441及工作倫理構面為0.437接近0.5之標準，因此不再做調整，而除了規範遵守及工作倫理構面未達0.5之標準外，其餘構面均超過標準值0.5，顯示各構面的衡量題項都有一定程度的聚合效度。

表 3 各變數之信、效度分析結果

構面	題項	標準化因素負荷量	標準差 (SE)	t 值	組合信度 CR	AVE
規範遵守	C1	0.523	0.198	8.185	0.753	0.441
	C2	0.694	0.208	11.647		
	C3	0.821	0.255	14.036		
	C4	0.576	0.239	9.334		
組織支持	S1	0.618	0.216	10.892	0.906	0.549
	S2	0.785	0.207	15.034		
	S3	0.843	0.212	16.763		
	S4	0.683	0.216	12.393		
	S5	0.782	0.208	14.947		
	S6	0.776	0.241	14.756		
	S7	0.681	0.195	12.32		
	S8	0.732	0.187	13.612		
薪資滿意 整體	P1	0.528	0.244	8.958	0.911	0.565
	P2	0.744	0.234	13.946		
	P3	0.747	0.218	14.015		
	P4	0.770	0.221	14.654		
	PR1	0.881	0.200	18.073		
	PR2	0.863	0.200	17.463		
	PR3	0.590	0.233	10.316		
	PR4	0.769	0.224	14.635		
組織承諾	CM 1	0.687	0.249	12.631	0.916	0.589
	CM 2	0.328	0.229	5.390		
	CM 3	0.655	0.250	11.779		
	CM 4	0.714	0.233	13.299		
	CM 5	0.816	0.188	16.124		
	CM 6	0.875	0.213	18.035		
	CM 7	0.829	0.209	16.486		
	CM 8	0.890	0.211	18.525		
工作家庭 衝突	F1	0.812	0.217	15.959	0.920	0.793
	F2	0.899	0.202	18.617		
	F3	0.954	0.192	20.521		
工作倫理	WE1	0.662	0.197	10.989	0.792	0.437
	WE2	0.755	0.214	12.388		
	WE4	0.731	0.167	11.984		
	WE5	0.494	0.179	7.373		
	WE6	0.631	0.208	10.332		

資料來源：本研究整理。

接著是區別效度的部分，區別效度是指各構面之平均變異數萃取量(AVE)的平方根值需大於不同構面間的相關係數，如下表4所示，對角線為每個構面的AVE值

之平方根值，並且皆大於所有構面之間的相關係數。綜合上述表明本研究之各構面尚具有良好的效度。

表 4 區別效度

	組織承諾	工作倫理	規範遵守	工作家庭衝突	組織支持	薪資滿意整體
組織承諾	<b>0.767</b>					
工作倫理	0.530	<b>0.625</b>				
規範遵守	0.445	0.429	<b>0.595</b>			
工作家庭衝突	-0.164	-0.009	0.112	<b>0.890</b>		
組織支持	0.589	0.328	0.358	-0.261	<b>0.740</b>	
薪資滿意整體	0.565	0.244	0.174	-0.164	0.660	<b>0.751</b>

註解：對角線為每構面的 AVE 值之平方根，非對角線為所有構面之間的相關係數。

### 4.3 研究假設驗證

本研究採用層級迴歸分析驗證所設立之研究假設。首先探討組織承諾(自變項)及工作倫理(自變項)對規範遵守(依變項)之影響，接著探討規範遵守(自變項)對工作家庭衝突(依變項)之影響。最後再探討組織支持(干擾變項)與薪資滿意(干擾變項)對規範遵守(自變項)與工作家庭衝突(依變項)之關係的干擾影響。並於迴歸式中加入性別、年齡、工作年資、教育程度、上一次升遷、職位及家庭狀況共七個控制變項進行分析。

本研究對組織承諾及工作倫理對規

範遵守之迴歸分析結果如表5所示。根據表5結果顯示。模式二的迴歸模式F值為10.251 ( $p < 0.001$ )，調整後 $R^2$ 為0.08，組織承諾之迴歸係數為0.304 ( $p < 0.001$ )，F值及迴歸係數值皆達顯著水準，代表組織承諾對於規範遵守具有顯著的正向關係，表示航運員工的組織承諾愈強烈，遵守規範的程度也會愈高，結果支持假設一之推論。

在模式三中，迴歸模式F值11.519 ( $p < 0.001$ )，調整後 $R^2$ 為0.046，工作倫理之迴歸係數為0.240 ( $p < 0.001$ )，F值及迴歸係數值皆達顯著水準，代表工作倫理對於規範遵守具有顯著的正向關係，表示航運員工的工作倫理愈強烈，遵守規範的程度也會愈高，結果支持假設二之推論。

表 5 組織承諾及工作倫理對規範遵守之層級迴歸分析

類別 獨立變項	Model 1	Model 2	Model 3
控制變項	已置入	已置入	已置入
組織承諾		0.304***	0.215***
工作倫理			0.240***
解釋變異量 R <sup>2</sup>	0.158	0.238	0.284
ΔR <sup>2</sup>		0.080	0.046
整體模式之 F 檢定值	7.095***	10.251***	11.519***

註：\*\*\*P<0.001。

本研究規範遵守對工作家庭衝突之迴歸分析結果如表6所示。根據表6結果顯示。模式二的迴歸模式F值為1.958，調整後R<sup>2</sup>為0.004，規範遵守之迴歸係數為

0.074，F值及迴歸係數值皆未達顯著水準，代表規範遵守對於工作家庭衝突並未具有顯著的正向關係，結果不支持假設三之推論。

表 6 規範遵守對工作家庭衝突之層級迴歸分析

類別 獨立變項	Model 1	Model 2
控制變項	已置入	已置入
規範遵守		0.074
解釋變異量 R <sup>2</sup>	0.052	0.056
ΔR <sup>2</sup>		0.004
整體模式之 F 檢定值	2.054*	1.958

註：\*P<0.05。

本研究推測假設三不成立之原因可能是受樣本限制，因沒有家庭成員需要照顧之樣本占比為42%，所以影響規範遵守對工作家庭衝突之推論。因此本研究將沒

有家庭成員需要照顧的樣本移除，另針對有家庭成員需要照顧之樣本來做分析，根據表7結果顯示。模式二的迴歸模式F值為2.122，調整後R<sup>2</sup>為0.055，規範遵守之迴歸

係數為0.180，F值及迴歸係數值皆達顯著水準，代表如果排除較無家庭照顧需求的樣本(如未婚或空巢期的家庭)，則規範遵

守對於工作家庭衝突具有顯著的正向關係，結果就會支持假設三之推論。

表 7 調整之規範遵守對工作家庭衝突之層級迴歸分析

類別 獨立變項	Model 1	Model 2
控制變項	已置入	已置入
規範遵守		0.180*
解釋變異量 R <sup>2</sup>	0.075	0.104
ΔR <sup>2</sup>		0.055
整體模式之 F 檢定值	1.701	2.122*

註：\*P<0.05。

本研究同樣以層級迴規模式驗證組織支持之干擾效果，分析結果如表8所示。由表8可看出，模式二的一部分F值為4.082 (p<0.001)，調整後R<sup>2</sup>為0.071，以及規範遵守的迴歸數值為0.169 (p<0.05)，組織支持的迴歸數值為-0.281 (p<0.001)。

模式三的一部分F值為3.698 (p<0.001)，兩變項之交互效用迴歸數值為0.034，未達顯著水準，表示組織支持與規範遵守的交互作用不會對工作家庭衝突產生影響，因此拒絕研究假設四之推論。

表 8 組織支持對規範遵守與工作家庭衝突的干擾效果

類別 獨立變項	Model 1	Model 2	Model 3
控制變項	已置入	已置入	已置入
規範遵守		0.169*	0.169*
組織支持		-0.281***	-0.280***
兩者交互之效用			0.034
解釋變異量 R <sup>2</sup>	0.052	0.123	0.124
ΔR <sup>2</sup>		0.071	0.001
整體模式之 F 檢定值	2.054*	4.082***	3.698***

註：\*P<0.05；\*\*\*P<0.001。

接著薪資滿意度之干擾驗證部分，分析結果如表9所示。由表9可看出，模式二的部分F值為2.390 ( $p < 0.05$ )，調整後 $R^2$ 為0.024，以及規範遵守的迴歸數值為0.085，薪資滿意度的迴歸數值為-0.151 ( $p < 0.05$ )。

模式三的部分F值為3.122 ( $p < 0.01$ )，兩變項之交互效用迴歸數值為0.180 ( $p < 0.01$ )，達顯著水準，表示薪資滿意度與規範遵守的交互作用會對工作家庭衝突產生影響，因此接受研究假設五之推論。

表 9 薪資滿意度對規範遵守與工作家庭衝突的干擾效果

類別 獨立變項	Model 1	Model 2	Model 3
控制變項	已置入	已置入	已置入
規範遵守		0.085	0.083
薪資滿意度		-0.151*	-0.176**
兩者交互之效用			0.180**
解釋變異量 $R^2$	0.052	0.076	0.107
$\Delta R^2$		0.024	0.031
整體模式之F檢定值	2.054*	2.390*	3.122**

註：\* $P < 0.05$ ；\*\* $P < 0.01$ 。

由於薪資滿意度對規範遵守與工作家庭衝突具有干擾效果，本研究將其結果繪製成圖2，從圖2看可發現，薪資滿意高的工作家庭衝突的程度都低於薪資滿意低的，代表工作者對薪水愈滿意，有助於緩解工作家庭衝突的情況。舉例來說擁有較高薪資的員工可以聘請幫傭來照顧家中長輩或小孩，在這樣的情形下可以幫助減少家庭衝突，而且薪資滿意高與薪資滿意低兩條線的斜率明顯有差異，這也初步支持了薪資滿意會干擾規範遵守跟工作家庭衝突的關係。

接著如果都是低規範遵守，薪資滿意度高的，他們的工作家庭衝突明顯低於薪資滿意度低的。代表即使是低規範遵守，仍可能有一定程度的工作家庭衝突，但薪資滿意可以有效化解工作家庭衝突，推測可能原因可能是因為在低規範遵守的情形下，員工的工作與家庭衝突並不高，因此在這樣的情形下，員工可透過薪資滿意來降低工作與家庭之間的衝突。然而，如果是高規範遵守的員工，則工作家庭衝突都會增加，而且在這所以種情況下，薪資滿意度高減緩的效果就不大。

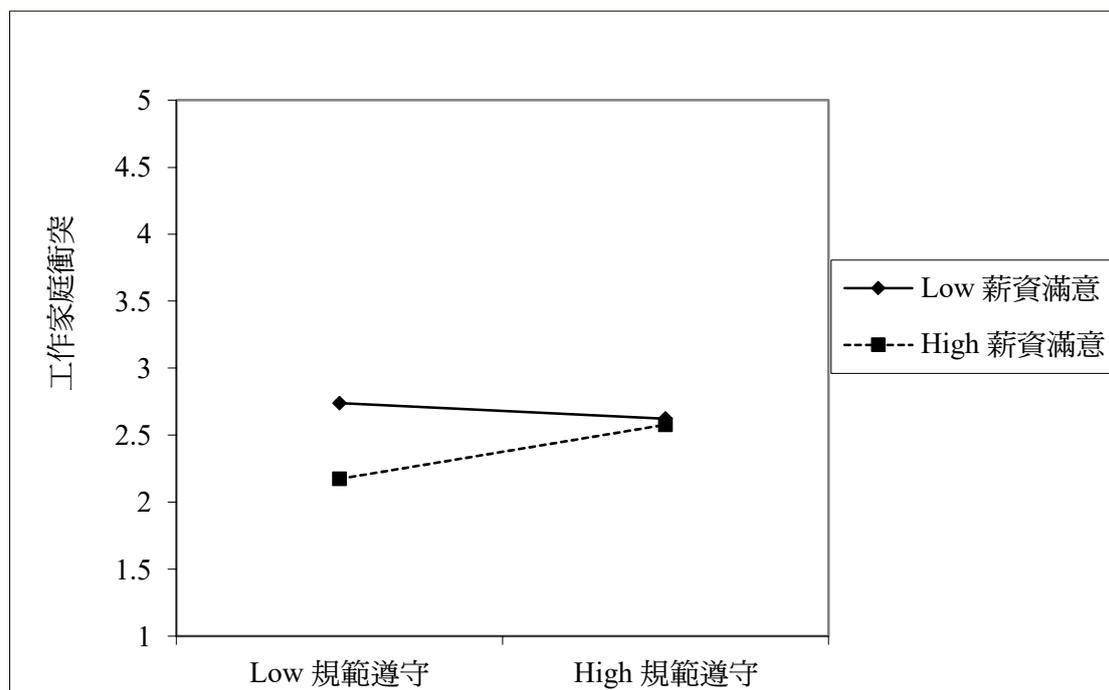


圖 2 薪資滿意度與規範遵守之交互作用型態圖

## 伍、結論與建議

本章節根據前幾章節之內容以及第四章節資料分析之實證結果進行統整，提出研究結論建議和研究限制進行說明。

### 5.1 研究結論

本研究之目的為探討組織承諾與工作倫理對員工規範遵守之影響以及員工規範遵守和工作家庭衝突之關係，並以組織支持及薪資滿意度作為干擾變相進行

驗證。因此本研究整合前述章節之推論結果，進行以下說明。

#### 1. 組織承諾對「工作至上」規範遵守有正向影響

根據上一章節資料分析的結果顯示，研究假設一「組織承諾」對「工作至上」規範遵守有正向影響」之推論成立。這表示組織承諾愈高的員工，他們會比一般員工更願意遵守公司的規範。

這個結果也代表了當員工對公司努力的意願或忠誠度愈高時或者是與公司觀點較一致的員工，這些員工會比較願意

去遵守公司的指令。推測原因是因為這些員工對於公司的認同感較高或者是因為對公司的依戀度較高，並且公司的運作方式或是目標與員工的觀點一致，因此員工會比較願意去遵守公司規範。此結果亦呼應Sharma and Warkentin (2019)以及Chang et al. (2012)所提出之研究，表示組織承諾較高的員工將更容易遵守公司安全政策，同時願意為組織付出的員工也不太可能做出會違反公司的行為。

## 2. 工作倫理對「工作至上」規範遵守有正向影響

根據資料分析的結果顯示，研究假設二「工作倫理」對「工作至上」規範遵守有正向影響」之推論成立。這表示當工作倫理較高的員工，他們會比較願意遵守公司的規範。

這個結果也代表了當員工具有良好的工作態度或是說公司的價值觀與員工的期望或習慣一致時，員工會比較願意去遵守公司的規範。推測原因可能是因為這些員工具有責任感、紀律以及較高的職業素質，並且較重視工作或者是認為公司所訂定的規定具有公正和道德的存在，會使員工覺得他們所從事的行為是正確並且有幫助的行為，因此員工會比較願意去遵循公司規定。此結果亦呼應Thaief et al. (2015)以及Moquin and Wakefield (2016)所提出的研究表示具有紀律與道德的員工

比較會願意去遵守公司規範，這些員工認為遵守工作規則是他們自己對公司的一種責任態度。

## 3. 「工作至上」規範遵守對工作家庭衝突無顯著的正向影響

根據資料分析的結果顯示，研究假設三「『工作至上』規範遵守對工作家庭衝突有顯著的正向關係」之推論不成立。

這個結果代表了當員工在配合公司規定或政策(工作超時、輪班、24小時隨叫隨到)時，並不會導致工作與家庭之間的衝突。推測可能原因是因本研究之調查樣本中30歲以下(29%)或51歲以上(26%)占了五成以上，而這些人的工作家庭衝突的問題通常比較單純。除此之外，也有42%是自己覺得沒有家庭成員需要照顧的，這些樣本就可能導致規範遵守對工作家庭衝突的關係不顯著。因此本研究將沒有家庭成員需要照顧的樣本移除，重新分析發現在如果只針對有家庭成員需要照顧的樣本來做分析，「工作至上」規範遵守對工作家庭衝突之間就會具有顯著關係，代表覺得沒有家庭成員需要照顧的樣本確實有影響兩者之關係。因此，本研究假設三的推論，在需要照顧家庭成員的樣本仍獲得支持。除此之外因大多數東方人的思想對於遵守工作至上規範會認為是工作要求的一部分，所以推測即使工作導致對家庭的影響，員工也覺得理所當然、不嚴重，

因此造成兩者的關聯性並不高。

#### 4. 組織支持對「工作至上」規範遵守與工作家庭衝突無干擾效果

根據資料分析的結果顯示，假設四「組織支持會弱化「工作至上」規範遵守對工作家庭衝突的正向關係」之推論不成立。這表示組織支持對「工作至上」規範遵守與工作家庭衝突之關係並不會有干擾效果。

這個結果代表當員工因遵守公司規範而產生家庭衝突時，並不會因為公司所提供的福利，或是主管的支持而有所改變。推測原因可能是因本研究的組織支持的平均數為3.2所以支持程度並不高，除此之外航運產業因為要配合國外業務，本就是一個需要長期輪班或是加班的產業，而航運業員工也是因為能接受公司價值觀才會進入公司工作，這些人本身就是可以接受這樣的工作模式，同時本研究所調查之航運業員工工作年資超過10年以上的占了百分之53的比例，長時間在同一個產業工作的情形下，或許這些員工以及他們的家人已經習慣這樣配合公司規範的生活模式，因此較不受衝突影響，並且組織支持大多為精神上的支持（主管關心、鼓勵），工作上如果沒有辦法提供相關的資源（升遷、加薪、補休），仍無法有效解決實質上的工作家庭衝突問題。

#### 5. 薪資滿意對「工作至上」規範遵守與工作家庭衝突有干擾效果

根據資料分析的結果顯示，假設五「薪資滿意會弱化「工作至上」規範遵守對工作家庭衝突的正向關係」之推論成立。這表示員工對薪資的滿意程度會對員工規範遵守與工作家庭衝突之關係產生影響。

這個結果代表在員工配合公司指令進行加班或是工作負荷量過大，產生工作家庭衝突時，可透過薪資滿意度來化解，降低衝突。推測原因可能是因員工對薪資的滿意度愈高可以讓員工在面對家庭衝突的問題時，幫助減少他們的工作壓力，同時在高薪的情況下的員工可具有較高的生活水準，較能夠滿足家人的需求，因此會比較無工作家庭衝突。此結果亦呼應 Chan and Ao (2019)以及Khokhar and Ziaur-Rehman (2014)所提出的研究表示員工可以用他們的薪資滿意度來抵消他們的工作-家庭衝突，員工如果獲得較高的工資就可以用來聘請家庭傭人，解決他們在照顧家庭成員上的需求，並且當員工對自己的薪資滿意時，受到的壓力較少，面對家庭問題時也會比較輕鬆。

### 5.2 實務建議

本研究以前述各章節之內容及分析結果，針對航運產業之企業管理實務提出

以下建議。

### 1. 改變公司文化、減輕工作負擔

本研究假設實證結果發現組織承諾及工作倫理對「工作至上」規範遵守有顯著正向關係，但是當員工遵守規範(24小時待命)時，卻反而造成了他們的耗損。故本研究建議公司應調整他們的文化，營造一個良好的工作環境和滿足員工的需求的及保護員工的權益，化解員工的耗損。例如：改善公司制度、加強工作靈活性，讓員工擁有更高的自主權，清楚了解自己在工作中的責任和目標，以便進行時間管理。另外，公司也可為主管定期安排各種家庭友善政策的培訓與講座，讓主管了解員工家庭的重要，幫助員工平衡工作要求和家庭之間的關係，使其工作壓力變小。

主管領導風格對於公司的文化有深遠的影響，企業也可以從主管領導風格的變革著手，讓主管諒解員工工作以外的時間，仍須從事社會、家庭、個人休閒等諸多活動。一旦主管領導風格發生改變，員工也可以體認到有效率的工作，比在公司工作時間長，或是全天候待命更為重要。

### 2. 建立諮詢小組、排解員工壓力

企業對於員工的耗損，可透過建立諮詢小組提供一個管道來讓員工可進行個人諮詢表達情緒紓解壓力，使因工作家庭衝突造成的不適以獲得緩解或者是透過

同儕支持與諒解也讓員工感到心靈上的支持。當同儕的凝聚力很高時，同事們可能會彼此支持互相幫助。因此，企業可以經常舉辦活動促進同事之間的情感，舒緩員工在工作家庭衝突上的壓力。

### 3. 制定家庭友善政策、加強員工溝通管道

本研究發現在只針對有家庭成員需要照顧的樣本來做分析的情形下，「工作至上」規範遵守對工作家庭衝突有顯著正向關係。這表示企業應制定家庭友善方案來降低員工的工作家庭衝突，例如對於有需要照顧年長/年幼親屬的員工可以提供更多的關懷、改善員工溝通管道讓主管可以聆聽員工的聲音與意見和彈性工作時間像是可優先選擇輪班時間和優化公司休假制度，以及設立適當的托兒設施或者由公司直接補助員工托兒和長照津貼。這樣的方式員工可以更好地照顧家庭需求，降低員工的耗損。

### 4. 適度調整薪資，加強員工薪資保障

本研究假設實證結果發現薪資滿意會弱化「工作至上」規範遵守對工作家庭衝突的正向關係。因此企業可透過適度調整薪資來降低員工因規範遵守產生的工作家庭衝突，例如：盡最大努力為員工提供更多的獎金、福利以及制定更加透明的調薪機制，以公平公正的方式來評估員工表現並進行調薪或是依照年資進行適度

調薪，以及提供其他薪資津貼(輪班津貼、夜勤津貼、專業津貼)加強員工的薪資保障，讓員工可以處理工作家庭問題時較無負擔。

### 5.3 研究限制與後續研究方向

#### 1. 研究對象

本研究對員工規範遵守之因果探討係以航運從業人員為主要研究對象。不過介於不同產業環境會有不同的規範及特性，因不同的組織文化、組織價值觀及規範皆會產生差異。所以航運從業人員規範遵守之因果研究在其他產業上可能產生其他結果，故建議後續研究可以其他產業來進行假設驗證。

#### 2. 研究變項

本研究對員工規範遵守之影響變項，僅以內在動機之觀點組織承諾、工作倫理部分作探討，而影響員工規範遵守之變項諸多應尚有其他因素可研究。故本研究建議後續研究可再納入其他變項做進一步得調整探討，以豐富「工作至上」規範遵守之研究架構。

#### 3. 研究樣本

本研究對於「工作至上」規範遵守與工作家庭衝突之關係及組織支持之干擾效果之假設皆無成立，雖後續針對有家庭

成員需要照顧之樣本來做分析。結果亦顯示規範遵守與工作家庭衝突有顯著關係，但樣本數僅為155份，並且組織支持亦無呈現顯著關係，推測可能為樣本數尚且不夠。因此，建議後續研究可針對有家庭成員需要照顧之人員做深入探討，收集更多樣本資料彌補研究之不足。

#### 4. 研究方法

本研究係採網路問卷方式進行資料收集。相較於個案研討和深度訪談的部分，本研究對於填答者的態度與認知無法實際地進行深入了解，在此情形下對於所蒐集的數據結果以及解釋與推論可能產生些許誤差及限制，故建議後續研究可以質化方式進行，補足研究之不足。

### 參考文獻

- 天下雜誌，2018，史丹福教授：我們正因謀生而死，  
<https://www.cw.com.tw/article/5089706>，  
2023年3月。
- 交通部航港局，2022，航港統計年報，  
<https://www.motcmpb.gov.tw/Information/Detail/8c96a7c1-5e55-40c2-bf8c-39df292b6c4d?SiteId=1&NodeId=390>，2023年3月。

- 行政院主計總處，2022，110年運輸及倉儲業之生產與受僱員工概況，[https://www.stat.gov.tw/News\\_Content.aspx?n=2723&s=227196&Create=1&ccms\\_cs=1&state=1327FD6AD8DCDA52](https://www.stat.gov.tw/News_Content.aspx?n=2723&s=227196&Create=1&ccms_cs=1&state=1327FD6AD8DCDA52)，2023年3月。
- 國分功一郎，2018，*閒暇與無聊*，方瑜譯，立緒文化，臺北市。
- Arlinghaus, A., Bohle, P., Iskra-Golec, I., Jansen, N., Jay, S. and Rotenberg, L., 2019. Working Time Society consensus statements: Evidence-based effects of shift work and non-standard working hours on workers, family and community. *Industrial Health*, 57(2), 184-200.
- Berkowitz, L., Fraser, C., Treasure, F.P. and Cochran, S., 1987. Pay, equity, job gratifications, and comparisons in pay satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 544.
- Caldwell, D.F., Chatman, J.A. and O'Reilly, C.A., 1990. Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 245-261.
- Carlson, D.S., Kacmar, K.M. and Williams, L.J., 2000. Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249-276.
- Carr, J.C., Boyar, S.L. and Gregory, B.T., 2008. The moderating effect of work-family centrality on work-family conflict, organizational attitudes, and turnover behavior. *Journal of Management*, 34(2), 244-262.
- Chan, S.H.J. and Ao, C.T.D., 2019. The mediating effects of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention, in the relationships between pay satisfaction and work-family conflict of casino employees. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 20(2), 206-229.
- Chang, A.J.T., Wu, C.Y. and Liu, H.W., 2012. The effects of job satisfaction and organization commitment on information security policy adoption and compliance. In *Proceedings of the 2012 IEEE International Conference on Management of Innovation & Technology*, pp. 442-446, Singapore.
- Chen, C.A. and Hsieh, C.W., 2015. Does pursuing external incentives compromise public service motivation? Comparing the effects of job security and high pay. *Public Management Review*, 17(8), 1190-1213.
- Cherrington, D.J., 1980. *The Work Ethic:*

*Working Values and Values That Work*, First Edition, Amacom Books: New York.

Christopher, A., 2015. Employee perception of pay satisfaction on organizational citizenship behavior in IT and ITES organizations. *Glacier Journal for Scientific Research*, 2.

Dawley, D.D., Andrews, M.C. and Bucklew, N.S., 2008. Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: What matters most?. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 235-247.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D., 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500.

Elizur, D. and Koslowsky, M., 2001. Values and organizational commitment. *International Journal of Manpower*, 22(7), 593-599.

Finegan, J.E., 2000. The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149-169.

Foley, S., Hang-Yue, N. and Lui, S., 2005. The effects of work stressors, perceived organizational support, and gender on work-

family conflict in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, 22(3), 237-256.

George, J.M., Reed, T.F., Ballard, K.A., Colin, J. and Fielding, J., 1993. Contact with AIDS patients as a source of work-related distress: Effects of organizational and social support. *Academy of Management Journal*, 36(1), 157-171.

Ghislieri, C., Gatti, P., Molino, M. and Cortese, C.G., 2017. Work-family conflict and enrichment in nurses: Between job demands, perceived organisational support and work-family backlash. *Journal of Nursing Management*, 25(1), 65-75.

Ghorpade, J., Lackritz, J. and Singh, G., 2001. Work values and preferences for employee involvement in the management of organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13(4), 191-203.

Glavas, A. and Kelley, K., 2014. The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24, 165-202

Goh, Z., Ilies, R. and Wilson, K.S., 2015. Supportive supervisors improve employees' daily lives: the role supervisors play in the impact of daily workload on life satisfaction

- via work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 65-73.
- Goo, J., Yim, M.S. and Kim, D.J., 2013. A path way to successful management of individual intention to security compliance: A role of organizational security climate. In *Proceedings of the 46<sup>th</sup> Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, pp. 2959-2968, Maui, Hawaii.
- Heneman III, H.G. and Schwab, D.P., 1985. Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20(1), 129-141.
- Jaeger, L., Eckhardt, A. and Kroenung, J., 2021. The role of deterrability for the effect of multi-level sanctions on information security policy compliance: Results of a multigroup analysis. *Information & Management*, 58(3), 103318.
- Jermittiparsert, K., Sriyakul, T., Sutduean, J. and Singsa, A., 2019. Determinants of supply chain employees safety behaviours. *Journal of Computational and Theoretical Nanoscience*, 16(7), 2959-2966.
- Khokhar, A.M. and Zia-ur-Rehman, M., 2014. A study of pay satisfaction and work-to-family conflict. *Compensation & Benefits Review*, 46(3), 177-187.
- Lawler, E.L., 1971. *Pay and Organization Effectiveness: A Psychological View*. McGraw Hill: NY.
- Liu, C., Wang, N. and Liang, H., 2020. Motivating information security policy compliance: The critical role of supervisor-subordinate guanxi and organizational commitment. *International Journal of Information Management*, 54, 102152.
- Liu, X. and Deng, J., 2011. Development of organizational commitment based on the social exchange theory. In *Proceedings of the 2011 IEEE International Conference on Management and Service Science*, pp. 1-6, Wuhan, China.
- Cooper, C., Lu, L., Kao, S., Chang, T. and Wu, H., 2008. Work-family demands, work flexibility, work/family conflict and their consequences for work. *International Journal of Stress Management*, 15(1), 1-21.
- Lynch, P.D., Eisenberger, R. and Armeli, S., 1999. Perceived organizational support: inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467.
- Marri, M.Y.K., Sadozai, A.M., Zaman, H.M.F. and Ramay, M.I., 2012. The impact of Islamic work ethics on job satisfaction and

- organizational commitment: A study of agriculture sector of Pakistan. *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, 2(12), 32-45.
- McMillan, R.C., 1997. Customer Satisfaction and Organizational Support for Service Providers, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Florida, Gainesville.
- Merhi, M.I. and Ahluwalia, P., 2013. Information security policies compliance: The role of Organizational Punishment. In *Proceedings of Americas Conference on Information Systems*, pp. 1-7, Chicago, USA.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J., 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Moquin, R. and Wakefield, R.L., 2016. The roles of awareness, sanctions, and ethics in software compliance. *Journal of Computer Information Systems*, 56(3), 261-270.
- Ocampo, E., 2016. Effects of on-call work on professional social workers. *Electronic Theses, Projects, and Dissertations*, 296.
- O'Reilly, C.A. and Chatman, J., 1986. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492.
- Osibanjo, A.O., Akinbode, J., Falola, H.O. and Oludayo, O.O., 2018. Work ethics and employees' job performance. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12(1), 107-117.
- Pahnila, S., Siponen, M. and Mahmood, A., 2007. Which factors explain employees' adherence to information security policies? An empirical study. In *Proceedings of Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)*, pp. 73,
- Parasuraman, S. and Simmers, C.A., 2001. Type of employment, work-family conflict and well-being: A comparative study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(5), 551-568.
- Petty, G.C. and Hill, R.B., 2005. Work ethic characteristics: Perceived work ethics of supervisors and workers. *Journal of Industrial Teacher Education*, 42(2), 5-20.
- Sabil, F., Abu, H., Kasuma, J. and Lizzan, N.,

2016. Identifying work-family conflict among nurses: A qualitative study. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*, 108-120.
- Safa, N.S., Von Solms, R. and Furnell, S., 2016. Information security policy compliance model in organizations. *Computers & Security*, 56, 70-82.
- Sharma, S. and Warkentin, M., 2019. Do I really belong? Impact of employment status on information security policy compliance. *Computers & Security*, 87, 101397.
- Talukder, A.M.H., 2019. Supervisor support and organizational commitment: The role of work-family conflict, job satisfaction, and work-life balance. *Journal of Employment Counseling*, 56(3), 98-116.
- Thaief, I., Baharuddin, A. and Idrus, M.S., 2015. Effect of training, compensation, and work discipline against employee job performance. *Review of European Studies*, 7(11), 23-33.
- Topa, I. and Karyda, M., 2015. Identifying factors that influence employees' security behavior for enhancing ISP compliance. In *Proceeding of 12<sup>th</sup> International Conference on Trust and Privacy in Digital Business*, pp, 169-179, Valencia, Spain.
- Tyler, T.R. and Blader, S.L., 2005. Can businesses effectively regulate employee conduct? The antecedents of rule following in work settings. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1143-1158.
- Wayne, F.S., 1989. An instrument to measure adherence to the protestant ethic and contemporary work values. *Journal of Business Ethics*, 8(10), 793-804.
- Workman, M. and Gathegi, J., 2007. Punishment and ethics deterrents: A study of insider security contravention. *Journal of The American Society for Information Science and Technology*, 58(2), 212-222.
- Xue, Y., Liang, H. and Wu, L., 2011. Punishment, justice, and compliance in mandatory IT settings. *Information Systems Research*, 22(2), 400-414.