

1 0 8 學 年 度

國 立 屏 東 大 學

企 業 管 理 學 系

實 務 專 題

好好休假就有創造力?探討員工工作衝突與知覺同事助人行為的干擾效果

指導老師：施智婷教授

專題學生：CAB105027 蘇玟蓁

CAB105029 洪宣育

CAB105045 黃品儒

中 華 民 國 1 0 9 年 6 月 1 日

目錄

中文摘要	1
ABSTRACT.....	2
壹、前言	3
貳、文獻回顧與探討	4
一、 知覺友善休假政策.....	4
二、 工作與生活的平衡.....	5
三、 同事組織公民行為.....	8
四、 工作幸福感	9
五、 員工創造力	9
六、假設推論.....	10
參、研究方法及步驟.....	17
一、研究架構.....	17
二、研究對象與問卷發放流程.....	17
三、研究變數之定義與測量.....	18
四、統計分析方法	23
肆、研究結果.....	23
一、回收樣本基本資料分析.....	23
二、相關係數分析	23
三、信度分析.....	24
四、迴歸分析.....	26
伍、結論	31
陸、討論與建議.....	32
柒、參考文獻.....	37

圖目錄

圖 1 本研究之研究架構.....	17
圖 2 交互作用圖	28

表目錄

表 1 相關係數、平均數、標準差和信度.....	25
表 2 友善休假政策、工作幸福感、員工創造力之迴歸分析表.....	26
表 3 工作幸福感之迴歸分析表(工作家庭衝突為調節變項).....	27
表 4 工作幸福感之迴歸分析表(工作休閒衝突為調節變項).....	28
表 5 工作幸福感之迴歸分析表(同事組織公民行為為調節變項).....	30
表 6 假設推論結果成立表	30

中文摘要

國內勞動的高工時一直是一個普遍的現象。近年來西方企業管理對於休假與工作力的討論方興未艾，國內亦受到了此西方風潮之影響，國人對於工作與生活方式的想法有逐漸改變的趨勢，除了政府與企業對工時與休假議題的討論與具體立法外，公司對員工請休假的態度是否友善則是在目前工時觀念轉型中與員工最為切身的實際問題。過去關於工時的探討多半著重在工時的政策與立法的宏觀角度，較少從企業休假政策的友善程度對員工的身心與工作績效進行研究。因此，本研究擬以台灣高屏地區的百貨零售業銷售人員為對象進行問卷調查，探討員工知覺友善休假政策的程度越高，是否使其工作幸福感增加，進而提升創造力；根據工作資源要求模式，本研究進一步檢驗工作與家庭衝突、工作與休閒衝突、同事組織公民行為的調節效果。本研究之發放樣本數為 350 份，回收樣本數為 270 份，有效回收樣本數為 226 份，有效問卷回收率為 64.57%。研究結果發現，工作幸福感作為知覺友善休假政策與員工創造力的中介變項效果為不顯著關係。工作家庭衝突作為知覺友善休假政策與工作幸福感的調節變項有顯著關係；工作與休閒衝突、同事組織公民行為的調節效果則為不顯著關係。此研究提供的管理意涵在於，當企業提供給員工的休假政策事必需的管理手段，企業若能體認到休假能讓員工感受到幸福，進而產生家的生產力，對於勞資關係的和諧將有莫大助益。

關鍵字：知覺友善休假政策、工作與家庭衝突、工作與休閒衝突、同事組織公民行為、工作幸福感、員工創造力

Abstract

High working hours in Taiwan is a common situation. The western enterprises throw out many issues about vacation and working power. Issues about vacation and working power never be stopped discussion, the trend also influence enterprises of Taiwan. People change their mind gradually, including working methods and life ways. Besides government and enterprise discuss the issues, the actual topic is that enterprises' attitude to employees' vacation is friendly or not. The past researches focused on working hour policies and how to formulate rules. However, fewer researchers talked about the level for employees' feelings and working effects when enterprise implement the friendly policies. Therefore, this study, taking department store's salespersons in south Taiwan as the research object, uses the content analysis method to analyze the level of employees' working well-beings, during and after the company's implementation of the friendly vacation system. Moreover, if employees of working well-being has positive increasing, employees' innovation will expect to increase. According to JD-R, this research will investigate the impact on employee's work family conflicts, work leisure conflicts, and organization citizenship behavior. There were three hundred fifty questionnaires in total, and 270 were returned, of which 226 were valid and used in analysis. The rate of valid questionnaires is 64.57%. Our results shows that working well-being as a mediator didn't have significant impact on friendly vacation policy and employee innovation. Work family conflicts significantly moderated the relationships of friendly vacation policy and employee innovation. However, work leisure conflicts and organization citizenship behavior as a moderator didn't have significant impact. When enterprise vacation policies become a necessary management way, enterprise regard vacation as a good way that could increase employee's working well-being. Also, enterprise productivity could increase because of the increasing of working well-being. This research should contribute to labor relationship field.

Key words: friendly vacation policy, work family conflicts, work leisure conflicts, organization citizenship behavior, working well-being, employee innovation

壹、前言

一、研究背景

根據經濟合作與發展組織(OECD)的統計，台灣在全球工時排行中是排名相當前面的國家，但若論工時長就能為國家帶來競爭力，我們的經濟力卻不一定比重視休假的歐洲國家來的好。換言之，對於休假制度相當在意的國家，他們的經濟實力也並沒有因此工時短而降低。當我們談論到工時、休假等議題時，常會引起勞資雙方的對立，資方總容易認為縮短工時可能會造成生產力降低使企業缺乏競爭力；而勞方則希望能改善工作環境，多增加些更有利於勞工的條件。以上這些想法也可說是一種刻板印象，許多研究指出工時的長短對於企業的競爭力，甚至是國家的經濟發展並不一定有直接關係。顯然地，認為工時是決定生產力高低的思維已經過時了，反而企業的附加價值才是決定關鍵，且企業價值的創造來自於創新的能力。近年勞工意識逐漸抬頭，各國政府也推動相關政策，例如：「瑞典的工時實驗」、「台灣的一例一休」與「日本的優質星期五」。縱使做法不同，效應各異，但都反映出全世界的勞工對於工時縮短與休假政策的想法正在逐漸改變。

二、研究動機

瑞典的企業嘗試6小時工時制，美國的企業則是實行「無規則」休假，縮短工時並沒有造成人員流動率增加，反而提高員工的效率、創造力與生產力，收獲遠大於付出。美國政府對於企業休假制度的制定不採強勢做法，而是善用市場競爭機制，但也因為如此使得許多企業的領導人更重視員工的休假福利，領導者甚至認為這是成功招募人才的關鍵之一。在德國勞工則因為假期多反而使他們在上班時更加專心，休假時間多也促進了觀光休閒產業的發展。除了企業制度上的改變，近年來也越來越多企業對於員工的身心健康相當的重視。就曾有學者提出當工作為員工帶來的感受是幸福的，將有助於提升工作效率(Cameron, Bright, & Caza, 2004)。然而，現代人常有工作與生活失衡的困擾，想同時兼顧工作、家庭與休閒，但礙於時間和能力有限，就容易產生工作與生活上的矛盾。不管是工作

家庭衝突或工作休閒衝突之產生，亦可能發生影響員工的情緒之情形，甚至影響其工作表現。此外，讓組織內的成員擁有一個愉快的工作氛圍，不管是與同事還是主管之間的互動也可能成為影響員工的工作幸福感感受因素之一，組織公民行為的產生對於團隊的和諧與競爭力也有相當程度之影響。在知識經濟的時代，企業除了注重員工的生產力以外，對於員工創造力和解決問題能力的培養也相當地重視，提升企業和個人競爭力，對國家整體競爭力也具有相當程度之影響。綜合以上原因，本研究欲探討工作幸福感對於知覺友善休假政策與員工創造力之間的中介效果影響，以及當工作家庭衝突、工作休閒衝突和同事組織公民行為作為調節變項時，是否對知覺友善休假政策與工作幸福感之間有顯著效果之影響。工時長並不一定能帶來高效率，人就如同土地一樣，需要足夠的休息才有能力繼續向前行。是故，友善休假和工時長短實已成為當前世界各國極需面對的課題。

三、研究目的

- 1.探討工作幸福感作為知覺友善休假政策與員工創造力的中介變項效果
- 2.探討根據工作資源要求模式，工作與家庭衝突、工作與休閒衝突、同事組織公民行為的調節效果。

貳、文獻回顧與探討

一、知覺友善休假政策

近年來休假是多數人都重視的議題，不同的企業都有屬於自己的公司文化和氛圍，這時員工就會遇到多型態的工作環境和制度，以及未來要一同共事的主管與同事。傳統休假制度通常較保守和制式化，大眾甚至會有犧牲時間才能領先的迷思，在職場中也可能因為角色壓力、工作衝突或工作量多寡而導致不敢休假，尤其對於需要上夜班或長時間工作的員工而言，是難以兼顧工作與家庭的。企業也可能因為生產力和效率等相關因素之考量，而忽略了休假所帶來的效益，實際上友善休假帶來的是收假後更傑出的工作表現。

有的公司因縮短工時讓員工在工作安排上行使一定的自主權，產生責任感，提高工作滿意度和績效（魏俊明，2003），但工作家庭間的矛盾並不能用縮短工時的單一方法來解決，還需政府和企業制定和規劃相關休假措施來調節。Lounsbury 和 Hoopes（1986）提到休假制度是企業在規劃政策時重要的一部分，帶給組織成員在工作上有直接或間接影響。透過適度的休假能緩解員工疲憊的身心，同時也影響到工作表現。想提升企業的創造力和生產力並不一定要實質報酬，非經濟報酬也能使員工樂於付出額外的貢獻，且此種貢獻為員工出自善意和具有自願性的付出（Davis & Newstrom, 1989）一間優秀企業需要的是人才和將才來提升競爭力，而不是多數的奴才來付出勞力卻沒有獲得更好的效益。友善休假已成為全球企業新的趨勢，而如今台灣的休假方式仍缺乏彈性且過度零碎。若能增加員工在休假與工時的選擇自主性，使其制度更加彈性化，也可採用工作績效取代工作時數來評價並適時調整休假。例如：提前上班可提前下班、在家上班。休假的實感使員工的幸福度與充實度增加，也有助於提升企業效率和競爭力，也關係企業的活力與創新。

二、工作與生活的平衡

在這個經濟迅速變化的時代，要維持工作與個人、家庭生活之間的平衡並不容易。由於時間有限性和資源稀少性之關係，人往往只能在工作與非工作之間盡量去做適當的分配，希望能達到均衡的工作與生活狀態，但這兩者之間常容易產生互斥的情況（Staines, 1980）。想成為一間具有競爭力的公司，協助員工減少工作生活衝突的發生是公司須重視的課題之一。當工作與生活之間的矛盾和衝突減少時，代表員工對於工作生活平衡的滿意度會提高，就可能促使員工對工作更加用心與投入。Brett(1997)認為當工作與生活間無法維持平衡狀態，員工對於失衡的感受可能會導致許多問題的衍生，例如：員工生產力降低、組織間士氣低落，甚

至會導致出勤率降低以及離職率升高。工作生活平衡也能說是人在多重身份下，盡可能地減少所擔任角色的衝突情況發生，使其工作和家庭的運作能夠保持在一個滿意的狀態 (Clark, 2000)，當一個人在規劃工作、家庭與休閒等領域之時間分配時，倘若無法將其作有效分配之利用，就容易產生工作與生活失衡的狀態 (Thompson & Bunderson, 2001)。長工時會對工作家庭的平衡有負相關影響，除了壓縮到陪伴親人的時間，對於家人或伴侶之間的關係促進也不利 (Lyonette and Clark 2009; McGinnity 2014)。

1.工作與家庭衝突

工作、家庭是每個人主要的生活領域，當工作者自覺在工作和家庭身份的轉換過程中是不矛盾的或是無衝突之情況發生，亦即員工正處於一個工作家庭平衡狀態(張火燦、劉嘉雯、黃名揚，2010)；反之，當員工自覺在角色轉換間發生衝突時，亦即員工正處於一個工作家庭失衡狀態。Greenhaus 與 Beutell (1985) 發現產生工作家庭衝突的原因為人無法同時應付多種需求，迫使所擔任之多種角色互相干涉。Armstrong、Atkin-Plunk 與 Wells (2015) 當角色間的關係因彼此對立而使干擾的情形發生，對個人將帶來一大挑戰。在職場中女性最常因為要兼顧工作和家庭，而產生角色衝突和時間分配不均等問題。普遍研究結果顯示工作家庭衝突對於女性而言感受較深(田秀蘭，2006；Hill, 2005；Livingston & Judge, 2008；Phillips-Miller, Campbell, & Morrison, 2000) 當工作者在工作和家庭的雙重身份之轉換過程無法做適當地調節就可能產生衝突 (Frone, Russell, & Cooper, 1992)，例如：員工無法在同一個時間擔任兩種角色，或是員工因為工作疲憊讓其無法從事家庭活動 (Greenhaus & Beutell, 1985；Perrewé, Hochwarter & Kiewitz, 1999)。Greenhaus & Beutell (1985)認為工作與家庭衝突的型態能區分為「時間、緊張、行為」三種狀態。所謂「以時間為基礎的衝突」(time-based conflict)，為員工因無法在同一時間滿足工作上和家庭上的需求；「以緊張為基礎的衝突」(strain-

based conflict)為工作或家庭所造成的壓力或疲憊，影響了另一領域的責任要求；「以行為為基礎的衝突」(behavior-based conflict)指在工作行為及家庭方面的行為不一致而造成角色衝突感。根據相關研究指出家庭工作衝突易影響員工對工作的滿意程度 (Behson, 2002; Netemeyer et al., 1996; Witt & Carlson, 2006; Rupert, Stevanovic, & Hunley, 2009)，而本研究欲探討的工作家庭衝突則較容易影響身心狀況，如活力、心理健康以及員工的情緒 (Magee, Stefanic, Caputi, & Iverson, 2012)。此外，工作與家庭的關係有外溢效果，不論員工是擔任工作角色或是家庭角色，生活所擔任的角色皆存在關聯性、相互影響的效果，可能帶來正向效果或是負向效果 (Evans & Bartolomé, 1984)。就如同前面所述，包含時間、行為、壓力等因素，人可能同時或不同時經歷正溢出效應和負溢出效應。根據外溢理論模型 (spillover model):

- (1) 正溢出:員工從工作上所獲得的成就感、愉快的感受可能產生正向外溢至家庭生活，有助於處理生活問題；家人的支持與認同也可能讓員工更能夠全心投入工作，進而減少衝突並對工作家庭平衡產生正向影響。如員工下班後與家人分享在工作過程中得到的正向感受和收獲、員工與家人間的正向互動、家人對於員工工作的支持。
- (2) 負溢出:員工因挫折感、工作壓力、工作負荷和限制而產生的負面情緒，會影響到其日常生活及與家人的相處、家庭和諧等，甚至影響家庭的運作。如員工因工作量大、工時長等因素無法兼顧家庭。反之，因為家庭的事務讓員工感到疲憊也可能會影響員工的工作狀態和表現，例如:因為照顧家庭的經濟和多重角色壓力，對白天工作造成負面情緒影響。

以上所述可得知工作與家庭之間存在一種互溢關係，兩者間的影響是雙向的、動態的。文獻中也有談到家庭工作衝突，本研究僅選擇工作家庭衝突，主要是因為研究對象是南部地區百貨零售業的門市銷售人員，基於台灣晚婚現象，本研究對象工作家庭衝突程度可預期高於家庭工作衝突程度。

2.工作與休閒衝突

緊湊的生活及長時間的工作壓力累積，人們心理調適需求隨之增加，適度參與休閒活動可避免國人在工作與生活的發展失衡，助人減輕身心負擔達到生活平衡（吳水丕、呂佩珊，2008）。讓休閒活動不只是利用空閒、時間休息而已，而是具有儲力恢復與再創造等積極意義（張春興，1983）。Zuzanek & Mannell（1983）最早提出工作-休閒衝突的概念，在社會經濟的觀點中，主要是探討個人的工作與休閒之間做出取捨與選擇。個體能自由選擇欲參加的活動是參與休閒相當重視的層面（呂建政，1994），然而休閒活動的參與卻明顯地受到工作角色所限制（Kelly, 1972）。參與休閒活動也可說達到自我實現的一種途徑，除了能讓員工身心獲得愉悅的感受外，也有助於探索自我潛能，指從事休閒能讓個人藉由自主及自由達到省思和自我滿足的效果（陸洛、蔡貴淨、吳欣蓓，2009）。Francis（2013）認為參與休閒活動不僅能緩解壓力也能增加幸福感的感受，因此所以如何透過降低工作休閒衝突之情況產生，來提升其幸福感是所有管理者需思考的問題之一。當工作影響到休閒生活時，就會發生工作與休閒衝突，這時員工可能會感到較多的職場壓力，進而影響到工作表現。

三、同事組織公民行為

員工不因企業所訂之制度而產生有利於組織的行為與態度，在不考慮獲得任何報酬或回報的前提下，員工發自內心地自願為組織貢獻心力（Bateman & Organ, 1983），個人做出超越工作規範以外行為，且此行為有利於組織（Graham, 1991）。同時OCB可視為一種交換概念，當員工認為自身的努力在未來能夠獲得公司的回報，無論是實質或非實質的回饋，此時員工會更加投入工作。當組織中的成員開始自發性地互助，就產生利他行為及一般順從行為；前者是指員工自發性地主動協助他人的行為；後者則是指員工積極達成工作要求、甚至多於組織所期許之工

作表現，且員工不受限於所擔任之工作角色（Smith, Organ & Near, 1983）。由此可知，此種行為的產生對個人與組織有著互利的優點，可降低員工間的衝突並能促進組織團隊的向心力及研發創新，提高組織效能和績效。Blau (1964)根據社會交換理論（social exchange theory）敘述組織對於員工的支持與信任，使其明顯感受到時亦會產生義務感，此感受會讓員工為了回應組織的認可更加投入工作。管理者的支持可以激勵具有領域相關技能和創造力的個體，同事支持使群體更具創造力。管理者若能善用組織公民行為，將有效率地優化組織的生產力與組織競爭力的提升並促進組織目標的達成。

四、工作幸福感

Argyle (1987)認為幸福感是人們自發性的參與某一項活動而產生的感受，亦可藉由與人互動的過程或者是工作、運動休閒等方式，從中獲得成就感並發掘自我價值。工作幸福感包含對工作的滿意程度、沮喪或緊張等感受，曾有專家學者提出人在工作上感受到的幸福感程度，將受到情緒幸福、鼓舞程度和倦怠感等因素影響(Warr,1994,Daniels,2000,Holman,2002)。Warr (1987)則認為可藉由工作滿意度、工作倦怠等狀態來判斷員工的職場心理健康。此外，員工的工作薪資、福利保障和職位高低對於員工內心的幸福感受也都可能造成影響（Lyubomirsky, Sheldon, & Schkade, 2005）。隨著時代和價值觀的改變，人的管理是現代企業較重視的。從前員工較注重薪資、安全等工作相關條件，企業只要滿足這些基本層面的需求，員工就容易感到幸福。如今逐漸轉為心理與精神較高層次的需求，Kanji & Chopra (2009)提出工作支持與控制、工作環境等條件對於員工的工作幸福感的感受有一定的關聯。組織若能有效管理員工的情緒反應，將更能引導員工表現理想的工作行為，並因此達成組織目標(Ashforth & Humphrey, 1993)。

五、員工創造力

Sternberg & Lubart (1995)則指出創造力和人格特質有密切關聯，例如：個人的抗壓性、願意嘗試新挑戰，對自己有相當的自信等內在特質，將有利於創造力的產生。由此可知，創造力豐富的人多半擁有廣泛的人格特質，如態度、價值觀。Wallas(1926)認為創造力的產生歷程可分成四階段，依序為準備期(preparation)、醞釀期(incubation)、豁朗期(illumination)及驗證期(verification)。所謂準備期是指透過過往的經驗獲取知識及教訓，並找出問題的所在；醞釀期則是藉由多方面思考與分析做出試探性的回應；豁朗期是指個體對於先前思考的問題有了頓時醒悟的感受；驗證期乃指個體對於先前所提出的看法加以驗證。此外，Amabile(1996)的創造力歷程觀則是指個體的創意表現乃透過一連串地創造思考的歷程所激發，且每一個階段乃環環相扣的過程。由此可知，創造歷程亦有其重要性。以創造力的環境觀點來說，個體與環境的交互作用關係會影響個體的創造力表現。

工作壓力可能會影響員工創造力，過度負荷的壓力會讓員工缺乏充分時間來思考問題，因而將會破壞創造力的產生(Amabile, 1993)。相反地，壓力也可能成為一種挑戰，對創造力將有正面的影響。主管的態度與行為對部屬而言通常具有直接之影響，因此主管的支持常被視為提升創造力的表現的一個有利因素，(Witt & Boerkrem, 1989)。Amabile(1996)曾表示創造力的發展也會受到個體與群體互動的影響，同事間的互動也會影響員工創造力，若同事樂於給予建議和協助，對工作者創造力的展現是會有正面的幫助的(Zhou & George, 2001)。

六、假設推論

(一)知覺友善休假政策與創造力之關聯性

「休假期間仍在工作」已成職場常態，此過程於休息品質、工作效率皆沒有任何好處，更無法激發創造力。曾有學者提出大腦存在著兩種專注力網路，分別為執行力網路和創造力網路。大腦一次只能運作其中一個網路，當大腦不斷接收

新資訊，可能會使個體降低專注力，甚至無法進行創意思考的部分。友善員工的休假政策（如彈性休假）能讓員工養精蓄銳，使其在工作時思緒清楚。因此，企業規劃友善的休假政策是勢在必行的，當組織願意給予員工更多的承諾且卻確切實行時，員工會因為組織承諾度的提高投入更多的努力和心力（Autry & Daugherty, 2003）。而且開放的組織氣候與績效回饋和支持將使員工產生創造力（Zhou & George, 2001）。因此，本研究提出以下假設：

H1:知覺友善休假政策會正向影響員工創造力

(二)工作幸福感之中介效果

工作幸福感這種無形資產的價值會影響工作者的情緒以及態度，企業實行的相關休假政策就會影響員工對工作幸福感的知覺，當事人會根據工作環境各種因素，回應不同的情緒和行為(Bhave and Glomb, 2009; Brockner and Higgins, 2001)。而且讓員工保持正向情緒會影響員工的工作行為（Staw, Sutton, and Pelled, 1994），情緒反應也確實會影響個人的創新行為和組織的創新績效(Baas, De Dreu, and Nijstad, 2008)。Amabile（1996）認為良好的工作環境，有助於創新行為和創意表現的產生，因而一個支持的氛圍有助於員工的發展，Sternberg & Lubert（1995）也認為環境支持對員工的創造力的發展有極大影響。幸福的感受雖難以客觀之角度去判斷，但可以從幸福感中看出員工對現況的滿意度和愉悅程度(楊國樞，1980)。Martínez-Martí 與 Ruch（2017）的研究顯示當工作者對於其工作感到越滿意，快樂感受也會隨之增加，Diener（1984）也指出當員工自覺擁有幸福感時，從事活動時也會充滿熱情與活力。根據 Taris & Schreurs（2009）研究指出當企業擁有越多快樂的員工，除了對員工的工作表現有正面影響外，對於企業整體的競爭力也有所助益。綜合以上所述，當工作帶給員工的幸福感受程度越大，員工就會越投入工作並保有熱情，有助於創造力之產生。也就是說，幸福的員工能讓企業更有競爭力。因此，本研究提出以下假設：

H2:工作幸福感對友善休假政策與員工創造力有中介的效果

(三) 工作要求資源模式 (JD-R)

Bakker & Demerouti (2007)認為的工作要求資源模式 (JD-R)有三項假定：第一，「二因子假定」，即工作中與壓力有關的因子可分為「工作要求」與「工作資源」。前者是指員工為工作所付出的努力以及生理、心理資源，因持續性的付出而產生耗損，例如：糟糕的工作環境、業績壓力、組織成員相處等問題。後者則是指企業給予員工的資源支持，同樣包含生理、心理層面等，例如：工作自主性、未來發展機會等。第二，「雙歷程假定」，即工作要求與工作資源透過各自之歷程影響結果。具體而言，工作要求會透過「壓力」(strain)之中介歷程而減損工作結果，此為「健康耗損歷程」(health impairment process)；換言之，工作要求需要努力或技能，因此勢必會讓個人付出一定程度的生理與/或心理成本，耗損員工身體與心理的資源，損及健康，進而對工作結果造成負面影響 (Bakker & Demerouti, 2007)。「動機歷程」(motivational process)則指工作資源透過「動機」(motivation)之中介歷程而對工作結果帶來正面效果；換言之，工作資源不論是扮演內在動機或外在動機，都有助於產生正向的工作結果 (Bakker & Demerouti, 2007)。第三，「交互作用假定」，即工作要求與工作資源有著交互作用的情形，可用來預測動機和健康耗損程度的效果；舉例而言，工作資源會緩解工作要求所導致的健康耗損。Bakker 與 Demerouti (2007) 提出工作要求是員工為符合公司的規範和期許，在工作時所付出的資源耗損，雖然這並表示會造成負面效益 (Lu, Kao, Siu, & Lu, 2010; Lu, Siu, & Lu, 2010)。但如若超過工作者所能承受的界限時，極可能造成員工額外的壓力，例如：時間、情緒、角色等負向壓力。工作資源是指員工達成工作目標，藉由刺激個人潛能減少了生心理的成本，例如：獲得上司和同事的支持、績效報酬等 (Bakker et al., 2003)。通常工作要求與工作資源為負相關之關係，工作資源能夠有效緩解因工作要求而產生的負面效果 (Bakker et al., 2004)。

Bakker 等人(2005)也發現工作資源可視為減緩因工作要求所產生的情緒耗竭的一種方式，如工作選擇自主權、個人進修機會等。工作資源雖無法保證能夠徹底消除工作要求產生的壓力，但對員工而言仍具有激勵效果(Hackman & Oldham, 1980)。

以下將根據工作要求資源模式 (JD-R)為基礎，本研究將知覺友善休假政策與同事組織公民行為視為工作資源，工作家庭衝突與工作休閒衝突事為工作要求，並依據工作要求資源模式預測三個調節變數(工作與家庭衝突、工作與休閒衝突、同事組織公民行為)的調節效果。

(1) 工作與家庭衝突之調節效果

Parasuraman, Greenhaus, & Granrose (1992)的研究指出因為生活壓力的關係，角色間容易產生衝突和矛盾，當個體感受到衝突的產生亦會對幸福感會帶來負向影響。家庭角色的壓力會引發負面情緒，進而降低心理幸福感(Parasuraman & Simers, 2001)，Kinnunen and Mauno (1998)認為工作家庭衝突會對工作幸福感產生負面效果。當工作與家庭發生衝突時，對於員工而言有彈性的休假制度是重要的。企業若能給予員工更友善的制度，員工將擁有更多自主權和時間，也能減少或避免衝突之產生，工作與家庭間的和諧性對於其個體的身心狀態與快樂的感受(張婷婷、陸洛、郭靜宜，2012)，員工在某些工作狀況中可能產生不安感，例如：裁員，這容易使工作家庭衝突的發生機率提高(陸洛、黃茂丁、高旭繁，2005)。Davis 等學者(2017)的研究指出工作和家庭衝突發生時會使人產生倦怠感，且負面影響其個體的快樂感。Yucel (2017)的研究指出工作及家庭的衝突關係，不利於工作者的健康和心理感受。

根據文獻所提到的工作要求資源模式，工作家庭衝突可視為工作需求的增加

使員工的資源耗損，而公司的友善政策可視為一種補充資源，讓員工適時地喘息。打造友善的工作環境能有效降低工作家庭衝突的發生，當員工的角色衝突感受減少時，對其工作和家庭生活是有益的。(呂純純、吳美蓮、賈文靜，1997)。員工對於公司提供的友善休假政策(如彈性休假和工時)感受越深，除了減少工作家庭的衝突外，同時也使工作幸福感增加。因此，本研究提出以下假設:

H3:工作與家庭衝突對於知覺友善休假政策與工作幸福感會有正向干擾效果

(2) 工作與休閒衝突之調節效果

休閒能讓人在繁忙的工作之餘調適生活壓力，更能夠提升個人對幸福感的感受 (Iso-Ahola & Park, 1996)，保持參與活動的習慣有助於減少壓力的產生且能讓人放鬆(Reich & Zautra, 1981)。過去研究亦證實，從事運動性的休閒活動，不僅具有紓解壓力、滿足高層次生理需求、提高工作效能與生活品質，也兼具娛樂、社交功能與促進健康等諸多效果 (沈易利，2000)。劉莉玲 (2011)認為生活或工作所導致的壓力能透過休閒來調適，也有利於幸福感之提升。休閒參與能有效緩解壓力感，還可以提振精神、增進幸福感(Heintzman and Mannell, 2003)，Argyle (1987) 認為休閒活動的潛在利益即是幸福感(Loesch & Wheeler , 1982)，Godbey (2003) 認為休閒的有效利用能使員工的潛能發展、工作效率之提高有直接或間接的影響。也就是說，企業如果能減少工作與休閒的衝突情況發生，讓員工有時間去多參與休閒活動，將帶來正面效益；反之，若領導者無法有效降低衝突的發生，將把休閒活動視為一種無意義的享受，將帶來負面的效益。人對於休閒的滿足能夠提升幸福的感受、自我價值等正面效果 (吳水丕、呂佩珊，2008)。

根據文獻所提到的工作要求資源模式 (JD-R)，工作與休閒發生衝突可視為使員工的資源耗損增加，而知覺友善休假則視為一種工作資源，給予員工參與休閒活動的時間。根據 JD-R 模式，對於感到工作休閒衝突越高的員工，若知覺到公司的友善休假程度越高，可以預期會產生較高的幸福感。因此，本研究提出以下假設：

H4:工作與休閒衝突對於知覺友善休假政策與工作幸福感會有正向干擾效果

(3)同事組織公民行為之調節效果

職場上員工間的競爭為普遍的現象，同事之間的行為也可能直接或間接影響到彼此，員工自覺地選擇從事組織公民行為可以滿足個人的需求或更多的動機。

劉博逸、孫利平(2010)指出通過營造組織、管理者、同事大力鼓勵和支持創造力的工作環境，可以進一步增強創造動機及創造力。根據 JD-R 模式，若同事間互助行為較多，加上友善休假氛圍，可以預期員工幸福感知會大幅提高；若同事間互助行為較少，雖然友善休假已成為了一種工作資源以緩解工作壓力，可提高員工幸福感的知覺，但相對於有同事的互助情形，影響程度可預期可能相對較弱。因此，本研究提出以下假設：

H5:同事組織公民行為對於知覺友善休假政策與工作幸福感會有正向干擾效果

參、研究方法及步驟

一、研究架構

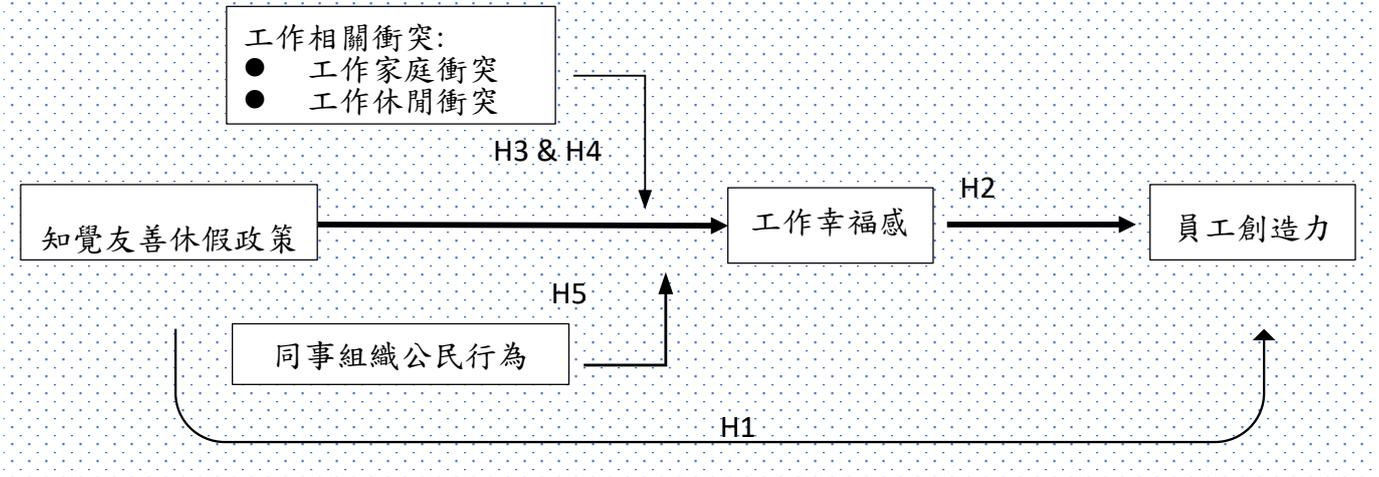


圖 1 本研究之研究架構

二、研究對象與問卷發放流程

本研究以高屏地區百貨零售業(環球購物中心、太平洋百貨、大魯閣草衙道、夢時代)的一線銷售人員為研究對象，以紙本問卷調查之方式蒐集主管與部屬的配對資料，所參與問卷調查的主管將收到一套 A4 透明文件袋，內容包含一份白色紙印製的「問卷填寫注意事項」、對應人數黃色印製的「主管評量部屬問卷」、對應人數白色紙印製的「部屬自評問卷」、「主管評量部屬」問卷保密信封袋(牛皮色)和「部屬自評」問卷保密信封袋(白色)。例如：甲店家有一位主管、三位員工，則主管將會收到一套內含一份問卷填寫注意事項、三份「主管評量部屬問卷」、三份「部屬自評問卷」、牛皮色和白色問卷保密信封袋各三份。問卷填寫的方式必須由主管隨機選取直屬的部屬來填答「部屬自評問卷」，分別將「部屬自評問卷」及標有圓形貼紙的保密信封袋交由選取部屬。「主管評量問卷」的部分則由主管填答，問卷上方有貼主管評量對象的員工辨識圓形貼紙，主管需依對應顏色之員工狀況來填寫。部屬在問卷填答完成後需將問卷裝入保密信封袋(白色)，再交回給主管。所以在問卷設計裡主管與部屬需分別填答所屬變數，分別由主管評量部屬「員工創造力」，由部屬自評問卷需填答「工作家庭衝突」、「工作休閒衝突」、「同事組織公民行為」及「工作幸福感」。本研究共發出問卷 350 份，回收樣本為 270

份，剔除資料不全的部分，有效樣本為 226 份，回收率為 64.57%。

三、研究變數之定義與測量

所有評等量表以 Likert 七點尺度量表為衡量的主要方式，量表尺度從 1「非常不同意」至 7「非常同意」。

(一)知覺友善休假政策

本研究量表系參考周育甄、陳淑貞、詹坤儀 (2016)家庭友善政策量表，並根據本研究探討休假之目的，加以編修而成。請員工針對公司在部分工時、彈性工時、遠距工作 (tele-work)、在家工作 (home work)、彈性上下班、給予家庭照顧假、給薪育嬰假、特休假的請假需求下，衡量公司的支持程度，總共有 14 題。

題號	題項描述	Cronbach's α 值
1	工作應該比休假更優先(R)	.76
2	待在公司長時工作是通往升遷的道路(R)	
3	個人的休假最好是與工作分開(R)	
4	在公司討論休假是個禁忌(R)	
5	在公司討論對休假的興趣與期待被視為是健康的行為	
6	公司認為重視休假的員工無法好好投入工作(R)	
7	公司對請休假忙個人的事並不認同(R)	
8	公司認為員工應該把休假的事留在家裡討論(R)	
9	公司要進步就要把個人休假的事放在一邊(R)	
10	公司覺得請休假的員工對工作並不投入(R)	
11	最有生產力的員工被認為是那些把工作排在個人休假之	

	前的人(R)	
12	公司讓員工兼顧工作與個人休假	
13	公司提供員工許多彈性(例如工作的時間、地點與方式)來完成交付的工作	
14	公司認為理想的員工是可以工作 24 小時的	

(二)工作幸福感

本研究採用 Pouwer, Snoek, Van Der Ploeg, ADE'RH, & Heine (2000)發展的 12 題幸福感量表 (W-BQ12)，參與者被要求就個人在過去幾個星期的期間中實際狀況，勾選最符合的實際描述。量表涵蓋三個構面，總共有 12 題，包括四題負面幸福感，四題活力例題(反向題)與四題正向幸福感。

題號	題項描述	Cronbach's α 值
1	我會不由自主哭泣或覺得想哭(R)	.80
2	我覺得情緒低落，抑鬱(R)	
3	我毫無理由地感到害怕(R)	
4	我容易心煩或覺得恐慌(R)	
5	我覺得精神飽滿，活躍或者精力充沛	
6	我覺得乏味或不太想動(R)	
7	我感到勞累，疲憊不堪，筋疲力盡或無力(R)	
8	我休息過後覺得神輕氣爽而且精力充沛	
9	我覺得我的人生是快樂的，滿足的或愉快的	
10	我活在我所嚮往的生活中	
11	我總是熱切地處理我每天的任務或下新的決策	
12	在我的人生中，我總是可以輕鬆掌握或妥善處理任何嚴	

	重的問題或重大改變	
--	-----------	--

(三)員工創造力

本研究員工創造力由該員工的直屬主管填答，採用 Zhou & George (2001)的
量表，總共有 13 題。

題號	題項描述	Cronbach's α 值
1	這位部屬會建議使用新方法來達成工作目標	.93
2	這位部屬會想到新穎且實用的想法來改善績效	
3	這位部屬會尋求新的科技、流程、技術與產品構想	
4	這位部屬會建議提升品質的新方法	
5	這位部屬常常提出創意的想法	
6	這位部屬不怕承擔未知的風險	
7	這位部屬會向別人宣傳提倡自己的新想法	
8	這位部屬一有機會就會展現工作上的創意	
9	這位部屬會擬定適當的計畫與時程表來落實新的想 法	
10	這位部屬時常有新的點子以及創新的想法	
11	這位部屬能針對問題提出有創意的解決方法	
12	這位部屬時常有新的方法來解決問題	
13	這位部屬時常能建議完成工作任務的新方法	

(四)工作家庭衝突

本研究採用了 Grzywacz 與 Marks (2000)的量表，總共有 8 題。

題號	題項描述	Cronbach's α 值
1	因為工作的疲憊，讓我無法將注意力集中在家庭責任的履行上	.90
2	工作壓力讓我在家變得容易煩躁	
3	當我在家時，我會因想到工作上的問題而感到煩惱	
4	工作耗損了我在家庭活動上所付出的精力。	
5	當我工作時，我會因想到家中的事情而感到煩惱	
6	家庭的壓力讓我在工作上變得容易煩躁	
7	因為家庭的雜務，讓我無法得到充足的睡眠進而影響工作表現	
8	家庭的責任使我耗損了投入在工作上的時間	

(五)工作休閒衝突

本研究採用 Small, S. A. & D. Riley (1990)發展之工作－休閒衝突量表 (BI-WLCS)，總共有 6 題。

題號	題項描述	Cronbach's α 值
1	我的工作讓我很難在下班後享受我的空閒時間	.73
2	我用於工作上的時間影響了我的休閒時間	
3	我在工作上的煩惱讓我難以在下班後享受我的空閒時間	
4	因為下班後就累癱了，我無法跟想見的朋友碰面	

5	我的工作並不會影響我下班後的休閒時間(R)	
---	-----------------------	--

(六)同事組織公民行為

本研究採用 Moorman & Blakely (1995)的組織公民行為量表中助人行為構面進行測量，總共有 5 題。

題號	題項描述	Cronbach's α 值
1	我工作單位的同事會不辭辛勞地協助其他同事解決工作相關問題	.87
2	我工作單位的同事會主動協助新進員工適應工作內容	
3	我工作單位的同事會調整他/她的工作時程來配合其他員工的時程	
4	我工作單位的同事會不辭辛勞地讓新進員工感到新的工作場所接納自己	
5	我工作單位的同事會對同事表現出真誠的關懷和禮貌，即便是回應有關私人狀況或員工想要請假嘗試新事業的請求	

(七)控制變數

基本統計資料，如：性別、年齡、教育程度、婚姻狀態、工作職稱、工作年資等。

四、統計分析方法

統計資料分析包含敘述性統計、相關分析、信度分析與迴歸分析等。本研究運用 SPSS 統計軟體作為分析研究結果依據。敘述性統計透過平均數和標準差去分析研究對象的基本資料之情形，如性別、年齡、教育程度、婚姻狀態、工作職稱、工作年資等。Cronbach alphas 衡量構念的信度，衡量研究結果之穩定性。迴歸分析則驗證研究架構、變數之間的關係與研究假說。

肆、研究結果

一、回收樣本基本資料分析

本研究總共發出 350 份問卷，問卷由本人及研究團隊至高屏百貨零售業發放及回收，回收問卷總計為 270 份，經篩選扣除填寫不完全及答題、規律性過高等資料，有效的份數為 226 份，有效問卷回收率為 64.57%。此次受訪者男性佔比為 40.3%，女性佔比為 59.7%，在年齡層方面，29 歲以下佔 52.2%，30-39 歲佔 26.5%，40-49 歲佔 16.4%，50 歲以上佔 4.9%。受訪者年齡偏年輕族群，可能會對研究結果產生相當影響。未婚人數的百分比為 63.3%，已婚人數的百分比為 36.7%

二、相關係數分析

表 1 為本研究變數之平均數、標準差、信度與相關係數分析表，可得知性別與友善休假政策有正相關影響($r=.15, p<.05$)、教育程度與友善休假政策有正相關影響($r=.13, p<.05$)、工作負荷與友善休假政策有負相關影響($r=-.22, p<.01$)，表示這些變數會影響員工對友善休假政策的感受程度大小。工作家庭衝突與工作幸福感有負相關影響($r=-.35, p<.01$)，顯示當員工感受到工作家庭的衝突越深，工作幸福感則會降低；此外，工作休閒衝突與工作幸福感也有負相關影響($r=-.44, p<.01$)，顯示當員工感受到工作休閒的衝突越深，會降低工作幸福感。而同事組織公民行為與工作幸福感有正相關影響($r=.16, p<.05$)，表示當員工感受到組織間的互助行為增加，對於工作幸福感有正面影響。雖然

友善休假政策與員工創造力並無顯著，不符合預期的 H1，但仍可發現友善休假政策與工作幸福感有正相關影響($r=.20, p<.01$)，顯示公司的友善休假政策規劃越完善，越接近員工的需求，員工對幸福感的感受程度越深。工作幸福感與員工創造力也有正相關影響($r=.17, p<.05$)。

三、信度分析

各構面 Cronbach's α 值為：工作負荷整體信度 Cronbach's α 值.89、工作家庭衝突整體信度 Cronbach's α 值.90、工作休閒衝突整體信度 Cronbach's α 值.73、同事組織公民行為整體信度 Cronbach's α 值.87、知覺友善休假政策整體信度 Cronbach's α 值.76、工作幸福感整體信度 Cronbach's α 值.80、員工創造力整體信度 Cronbach's α 值.93。此外，由表 1 得知本研究各觀察變數 Cronbach's α 信度介於.73~.93，顯示變數之內部一致性相當良好(Nunnally, 1978)，顯示此份問卷具有相當的信心水準。

表 1 相關係數、平均數、標準差和信度

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.性別	1.60	.49													
2.婚姻	1.37	.48	.10												
3.年齡	31.07	9.15	.05	.57**											
4.教育程度	1.65	.53	.01	-.34**	-.21**										
5.服務年資	4.63	5.21	.04	.47**	.64**	-.13									
6.共事年資	4.00	4.52	-.01	.48**	.61**	-.12	.92**								
7.工作負荷	2.85	.97	-.12	.12	.10	-.06	.11	.10	.89						
8.工作家庭衝突	3.03	.86	-.05	.08	.09	.06	.29**	.29**	.24**	.90					
9.工作休閒衝突	3.02	.77	-.03	.14*	.02	-.05	.20**	.21**	.29**	.58**	.73				
10.同事組織公民行為	3.56	.75	-.05	-.24**	-.13*	.07	-.21**	-.25**	-.05	-.02	-.15*	.87			
11.知覺友善休假政策	3.22	.49	.15*	-.13	-.07	.13*	-.07	-.12	-.22**	-.25**	-.35**	.25**	.76		
12.工作幸福感	1.66	.49	.04	-.09	.08	.01	-.01	-.06	-.11	-.35**	-.44**	.16*	.20**	.80	
13.員工創造力	3.41	.69	-.02	-.09	-.05	.12	.06	.05	.10	-.05	-.09	.20**	.05	.17*	.93

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

四、迴歸分析

(一)友善休假政策、工作幸福感與員工創造力之關係

針對友善休假政策、工作幸福感、員工創造力之關係，來說明以工作幸福感為中介變項，對「友善休假政策」與「員工創造力」之中介效果。

根據表 2，由 Model 1 可得知友善休假政策對於員工的工作幸福感知覺有顯著影響($\beta = .17, p < .01$)，代表當公司對於休假政策規劃越有彈性且友善於員工，員工對工作幸福感的知覺程度越高。由 Model 2 可得知工作幸福感對員工創造力有顯著正相關($\beta = .26, p < .01$)，表示當員工在工作上獲得的幸福感知覺越高，有助於提高員工創造力。但當工作幸福感作為友善休假政策與員工創造力的中介變項時，研究結果為不顯著。表示工作幸福感對於知覺友善休假政策予員工創造力之間並不具有加乘的正向效果，不符合當初預期之假設推論 H2，僅有部分成立之關係。

表 2 友善休假政策、工作幸福感、員工創造力之迴歸分析表

	Model 1 工作幸福感	Model 2 員工創造力
控制變數		
性別	.02	-.02
婚姻	-.17*	-.09
年齡	.01**	-.01
教育程度	-.03	.12
服務年資	-.01	.02
工作負荷	-.03	.09*
自變數		
友善休假政策	.17**	.04
工作幸福感		.26**
R^2	.08	.08
F 值	2.64**	2.28*

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

(二) 工作家庭衝突的干擾效果

本研究推論提出的假設為員工對於公司提供的友善休假政策(如彈性休假和工時)感受越大，若能減少工作家庭的衝突，預期能使工作幸福感增加。相關研究也曾提出倘若工作較具有彈性調整空間者，員工對於工作家庭之衝突感則會降低 (Clark, 2001)。根據 JD-R 模式，當工作家庭衝突對員工產生工作耗竭時，若公司能提供更好的友善休假制度來做為工作資源，對於員工的工作幸福感有相當顯著之影響。然而，根據表 3 我們可以發現知覺友善休假政策與工作家庭衝突顯著地負向影響工作幸福感($\beta = -.16, p < .05$)，而知覺友善休假政策與工作家庭衝突對工作幸福感之解釋量為 19%，研究結果雖然有顯著效果，但與當初之假設推論 H3 相反。導致研究結果不同的可能原因如下：

知覺友善休假制度對於員工的影響可能因為各企業的工作環境、工作氛圍及制度有密切關聯，當員工長期處在一個惡劣的工作環境，不只影響其身心健康及感受，甚至不利於員工的工作表現。也就是說，即使企業利用知覺友善休假這個模式來緩解員工在工作與家庭之間的矛盾與衝突並無明顯效果。由於糟糕的工作環境等因素，工作家庭衝突作為知覺友善休假政策與工作幸福感的調節變項，根據 JD-R 模式，工作要求即工作家庭衝突在不佳的環境下，員工資源耗損的程度仍然偏高，且不利於工作幸福感的提升，工作資源即知覺友善休假也無法減少資源的耗損。另一方面如果對於原本的工作環境就已經相當優渥的員工而言，可想而知工作和衝突兩者之間發生的機率相對就比較小，企業本身可能提供其他比休假制度更具吸引力的福利方案，此時友善休假政策就未必是員工真正需要的。

表 3 工作幸福感之迴歸分析表(工作家庭衝突為調節變項)

	β	SE	t	p	LLCI	ULCI
Constant	1.47**	.23	6.53	.00	1.03	1.92
控制變數						
性別	.02	.06	.36	.72	-.10	.14
婚姻	-.17*	.08	-2.17	.03	-.33	-.02
年齡	.01*	.00	2.30	.02	.00	.02
教育程度	.01	.06	.13	.90	-.11	.13

服務年資	.01	.01	.64	.52	-.01	.02
工作負荷	.00	.03	.08	.93	-.06	.07
自變數						
友善休假政策	.10	.06	1.53	.13	-.03	.23
工作家庭衝突	-.18**	.14	-4.49	.00	-.25	-.10
友善休假政策*工作家庭衝突	-.16*	.07	-2.30	.02	-.29	-.02
<hr/>						
R^2	.19					
F 值	5.58					

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

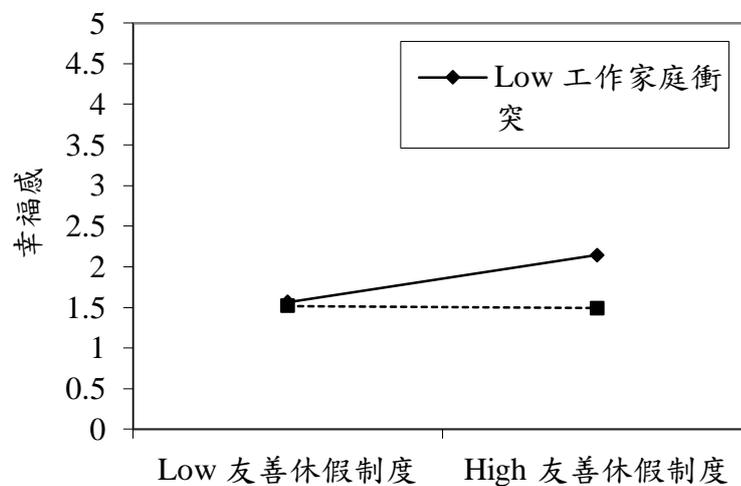


圖 2 交互作用圖

(三) 工作休閒衝突的干擾

本研究推論提出的假設為工作休閒衝突對於友善休假與工作幸福感之間有著正向干擾的效果，前面文獻也曾提到休閒有助於減輕壓力，有助於提升工作幸福感。所以根據 JD-R 模式，工作休閒衝突視為工作耗損，而知覺友善休假可視為一種工作資源，原本預期對於感到工作休閒衝突越高的員工，若知覺到公司的友善休假程度越高，會產生較高的幸福感。根據表 4，我們可以發現知覺友善休假政策與工作休閒衝突對工作幸福感並無顯著之影響 ($\beta = -.01, p = .85$)，與 H4 不符合。知覺友善休假政策與工作家庭衝突對工作幸福感之解釋量為 22%。

表 4 工作幸福感之迴歸分析表(工作休閒衝突為調節變項)

	β	SE	t	p	LLCI	ULCI
Constant	1.56**	.22	7.20	.00	1.14	1.99
控制變數						
性別	.03	.06	.48	.63	-.09	.15
婚姻	-.14	.08	-1.76	.08	-.29	.02
年齡	.01	.00	1.57	.12	.00	.02
教育程度	-.03	.06	-.42	.67	-.14	.09
服務年資	.00	.01	.63	.53	-.01	.02
工作負荷	.01	.03	.37	.71	-.05	.08
自變數						
友善休假政策	.05	.07	.75	.45	-.08	.18
工作休閒衝突	-.27**	.04	-6.14	.00	-.36	-.18
友善休假政策*工作休閒 衝突	-.01	.07	-.18	.85	-.16	.13
R²	.22					
F 值	6.82					

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

(四) 同事組織公民行為的干擾效果

本研究所提出之推論假設為同事組織公民行為可能使友善休假政策對工作幸福感的提高影響減弱，產生正向干擾效果，其原因為友善休假政策可被視為一種工作資源。然而在本研究分析結果顯示同事組織公民行為對於友善休假政策與工作幸福感之間並無顯著的影響。根據表 5，我們可以發現知覺友善休假政策與同事組織公民行為對工作幸福感並無顯著之影響($\beta = .03, p = .70$)，與 H5 不符合，知覺友善休假政策與同事組織公民行為對工作幸福感之解釋量為 9%。

表 5 工作幸福感之迴歸分析表(同事組織公民行為為調節變項)

	β	SE	t	p	LLCI	ULCI
Constant	1.62**	.24	6.81	.00	1.15	2.09
控制變數						
性別	.02	.07	.35	.73	-.11	.15
婚姻	-.15	.09	-1.76	.08	-.32	.02
年齡	.01*	.00	2.42	.02	.00	.02
教育程度	-.03	.06	-.46	.64	-.15	.10
服務年資	.00	.01	-.49	.63	-.02	.01
工作負荷	-.03	.03	-.93	.35	-.10	.04
自變數						
友善休假政策	.14	.07	1.99	.05	.00	.28
同事組織公民行為	.07	.05	1.48	.14	-.02	.16
友善休假政策*同事組織 公民行為	.03	.08	.38	.70	-.13	.20
R²	.09					
F 值	2.33					

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

五、假設成立與否

表 6 假設推論結果成立表

假設檢定	研究結果
H1:知覺友善休假政策會正向影響員工創造力	不成立
H2:工作幸福感對友善休假政策與員工創造力有中介效果	部分成立
H3:工作與家庭衝突對於知覺友善休假政策與工作幸福感會有正向干擾效果	不成立
H4:工作與休閒衝突對於知覺友善休假政策與工作幸福感會有正向干擾效果	不成立
H5:同事組織公民行為對於知覺友善休假政策與工作幸福感會	不成立

有正向干擾效果	
---------	--

伍、結論

綜合以上所述，企業對於友善休假制度有著不同的聲音和想法，而這項議題的討論從未停止過，此項制度的實施需建立在企業與員工之間的互信狀態才有機會成功，但就國內的民族性及文化要順利實行此制度具有一定難度。首先，企業需要讓全體員工，包含管理者、主管以及員工，對友善休假制度是具有認同感，體認到此項制度無論是對於企業還是員工皆有利。其次，休假制度的彈性既然是為了友善員工以利於提升企業競爭力，員工亦需表現出適當的工作態度，避免資源的濫用造成組織與同事間的困擾，組織間也需保持良好的溝通。建議組織能賦予員工的自主權彈性，利用企業政策等方式來協助員工降低工作與生活間的互相干擾。如果組織能在休假政策上設計得更友善於員工，將使其能兼顧家庭和工作，亦可建立起和諧的組織氛圍。

過往對於休假制度的相關研究多半注重於如何讓休假更具備彈性，又或者給予員工更多的福利選擇，但每位員工的感受及認知不相同，理想上的制度改變未必跟的上實務需求。本研究則是以員工對於企業的友善休假制度的知覺程度去做分析探討，除了規劃更友善於員工的制度外，員工對於公司政策的知覺程度大小也關係著工作幸福感與員工創造力之結果。員工對於企業休假制度的知覺程度也關係著企業是否繼續實行某項政策，又或者企業面臨需做些修正的情況。因此，本研究的結果對於目前正逐漸轉型休假制度的公司具有相當參考價值。

陸、討論與建議

友善休假政策可視為企業提升競爭力及生產力的重要制度之一，以台灣目前現況，多數企業仍容易忽略休假可能為員工以及公司帶來的好處，甚至依然停留高工時就能有高生產力的迷思。然而，本國企業對於友善休假的制度也尚未成熟，雖然近年來政府積極藉由改變勞工的休假政策試著解決國內勞動工時長的狀況，卻也引起不少的正反面評價。企業因應政策改變修改休假制度，表面上有利於提升勞工權益，實際上企業卻不一定能體認到休假制度友善於員工能帶來互利的好處。此外，理想上的制度卻也不一定適用於實務。

一、理論意涵

1.問卷對象年齡層之影響

此次填寫問卷的對象年齡層偏低，多數為年輕族群，29歲以下佔了52.2%，30-39歲為26.5%，由此推論年齡層之因素可能對於研究結果有相當程度之影響。近年勞工意識抬頭，友善的休假制度成為多數人重視的話題，且普遍認為年輕族群會對彈性休假的友善程度較為重視，當工作與休閒產生衝突時，對於公司的休假制度的在意程度會較其他年齡層來的高。然而就本研究結果卻顯示不顯著，表示說年輕族群在工作與休閒發生矛盾互相衝突時，友善休假對員工的工作幸福感之感受並無明顯的干擾影響。換言之，組織間工作休閒衝突越高，即便公司的休假制度很友善員工，對於員工知覺的工作幸福感並無顯著影響。

2.經濟因素之影響

就本國目前市場景氣、薪資等因素，政府近年一直致力於改善相關工作法令，例如：一例一休，希望給予勞工更好的工作環境和條件，但目前仍存在著許多問題。對於資方來說，由於國家相關法令的改變造成公司人力成本的提升，例如：最低基本薪資和加班費的提高，資方可能較傾向於僱用較少的員工或者讓員工休假

等方式來降低成本。雖然員工可能因此獲得休假，但由於經濟考量的因素，在休假與工作的選項之間員工可能會偏向於選擇工作，而不是友善的休假。也因此工作休閒衝突對於友善休假與工作幸福感之間的干擾效果就不顯著，就本國目前狀況，雖然越多人開始重視友善員工的休假制度，但對於薪資的感受程度可能仍高於休假制度的友善。

3. 休閒型態的改變

由於網路世代的興盛，3C 產品的發達，手遊、追劇也可被視為現代人的休閒之一。新型態的休閒有別於以往的模式，讓人有更多的選擇空間，也能節省不少時間。例如：電子書的出現讓將閱讀當作休閒的人有了更多的選擇，減少了受限於時間和空間的困擾。另外，還有許多人在網路上提供教學影片，讓想運動的人看著影片就能跟著做，想學做菜的人看著教學影片的步驟就能學習。因此，新型態休閒的產生讓人對於空間與時間上有更大的彈性，不需要刻意安排一段很長的時間，而是下班後或是飯後就能做的休閒。所以當工作休閒產生衝突時，公司提供友善員工的休假對於工作幸福感的感受效果並不一定顯著，可能會因員工的休閒選擇而有不同的結果。

4. 社會交換理論(Social Exchange Theory)

根據社會交換理論，組織公民行為可再分成員工-組織(organizational-member exchange, OMX)與員工-主管(leader-member exchange, LMX)的這兩種交換關係。而本研究之前提出之假設推論是以員工-組織的交換關係作為研究方向，當員工得到許多的組織的幫助，也就是說對組織態度的知覺感受越強烈，對於員工的工作行為也會產生影響。由分析結果可得知，同事組織公民行為對友善休假政策與工作幸福感並無顯著表現，也就是說組織間同事是否存在互助行為或者組織公民行為的次數多寡，員工並不是特別在意，友善休假仍可視為一種工作資源以緩解

工作上的壓力，但同事組織公民行為並無顯著的干擾效果。然而，員工-主管(leader-member exchange, LMX)的機制就曾有相關研究提出主管對於組織公民行為有正向影響，Morrison(1994)認為若員工自認與主管的關係佳且互動頻繁時，由於想獲得主管的青睞，員工更容易產生回報心理，員工認為主管重視部屬間的互動而出現更多的組織公民行為。此時，當部屬認為與主管之間的關係愈佳時，對於工作範圍的認定也會較寬鬆，即使是超出工作範圍外的工作也可能被員工視為份內事。也就是說，員工會因知覺的改變，使其行為和做事態度也跟著變動。Wayne and Green(1993)提出當員工在工作上得到主管支持，或是主管提供影響力來幫助部屬，此時會影響部屬的回報心理，且反映在其他的角色外行為上，例如：協助同事完成主管的交辦事項等等。也就是說，在組織中員工更在意主管的想法，員工容易因為在乎主管對自己的評價，而產生更多額外的組織公民行為，對於友善休假政策與工作幸福感之間就可能有正向干擾效果。

根據文獻提到關於知覺友善休假政策的說明，休假的彈性和公司給予員工可自由利用的自主權空間有可能會影響其工作表現或是情緒。倘若企業只給予員工優渥的休假福利政策，卻沒有給於舞台發揮和調整的空間，又或是說政策無法符合員工的需求。當員工對於企業的友善休假政策與自己的理想和需求出現落差，除了會影響員工的情緒或工作表現，也可能是造成員工不會久任之原因。當員工夾在工作與生活之間無法取得平衡時，不管是工作家庭衝突或是工作休閒衝突的產生，員工在工作、家庭或生活的角色是相互影響的，可能帶來正向效果或是負向效果 (Evans & Bartolomé, 1984)。若衝突減少員工就不容易出現壓力過大而導致影響工作表現的情況發生；反之，當衝突的存在對員工產生不當負荷時，過度負荷的壓力會讓員工缺乏充分時間來思考問題，因而將會破壞創造力的產生 (Amabile, 1993)。

現今許多企業雖已制定相關休假政策，但勞資雙方還是爭議不斷，甚至常有罷工事件頻傳，影響國家經濟和大眾的權益。公司與員工之間應建立良好溝通管道，並全方位地考量工作相關衝突，制定配套措施給予雙方一個緩衝期和喘息空間。此外，企業也應重新思考讓員工休假的意義為何，休假並不一定會帶給公司負面影響，還可能創造更好的工作績效。當企業提供給員工的休假政策是必需的管理手段，企業若能體認到休假能讓員工產生感受到幸福感，進而產生更加的生產力，對於勞資關係的和諧將有莫大的助益。

二、實務意涵

1.組織觀點

知覺友善休假政策若施行，有助於員工的工作幸福感提升，代表員工對於企業具有相當的認同度，有助於留任人才和吸引人才。制度的友善能使員工的自主權提升，當員工能夠依自身需求來分配工作與休假的時間，有利於工作績效的提升、促進生產力。友善休假政策的實施也能使工作與非工作的時間、角色衝突減少，有助於促進企業的和諧和向心力，提高其競爭優勢。

2.主管觀點

知覺友善休假政策對於員工具有激勵效果，若主管能善用此制度來調配人力，利用改善工作程序等方式，顛覆傳統的工時長就能有高生產力的作法，能使員工在有限的工時達到工作效率和產出的最大化。

3.員工觀點

知覺友善休假政策對員工最大的影響為生活型態和工作模式的改變。友善員工的制度使其擁有的自主時間變多，有助於調節員工在工作、家庭與休閒方面的需求。友善的休假於員工而言也代表工作時程的掌握需要更有效率的利用，員工在時間管理的能力也會增強。

三、研究限制

首先，研究方法和資料蒐集的限制。因為友善休假制度的相關文獻不多，目前也並無利用友善休假政策去做工作幸福感和員工創造力的影響探討，所以對外資料蒐集的部分則被侷限。第二，主管與員工的價值觀衡量限制。為使研究結果更貼近實際狀況，因此在本研究採用員工自評與主管評部屬的配對方式來填答問卷，在友善休假政策、工作幸福感、工作家庭衝突、工作休閒衝突、同事組織公民行為的相關問題部分是由員工填答，而員工創造力部分則由主管評比。由於每位填答者的價值觀認知不同，有可能使填答結果不夠客觀。在回收問卷時曾有填答問卷者提出問卷題目內容相似之疑慮，事實上本研究將問題以較詳細之方式去敘述，此為填答者認知的不同而產生的研究限制。第三，發放問卷之限制。本研究以南部地區百貨零售業之全年齡層為發放目標群體，但因個資疑慮以及各家公司的規定和限制，願意協助填寫問卷的人數也因此降低。在問卷回收樣本中，29歲以下的填答者佔了 52.2%，可能導致研究結果有所落差。

四、後續發展建議

本研究主要以友善休假政策、工作幸福感、員工創造力為探討。考量現今企業可能面臨的相關問題和需求，加入工作家庭衝突、工作休閒衝突，同事組織公民行為等變項，作為分析的調節變項，可能無法涵蓋所有預測量。希望後續之研究者在變項選擇和考量上有所改進。

以台灣現況為例，有關休假的政策為勞工以及企業帶來許多改變，公司因應政府法令之變動和勞動成本的上升，在員工人數的僱用意願上可能有所增減。若企業想發展友善休假政策，應注意制度內容是否真正符合員工需求。友善休假政策是否能夠為企業帶來正面影響，還需要針對該企業的組織文化去做修改才能有效發

揮其意涵，而且好的管理者,主管、員工、同儕間的認同也是一大影響因素。休假也可作為留才的重要工具之一，由於台灣的文化關係，可能尚有多數領導者認為高工時能為企業創造更高的利潤的迷思中，當企業在嘗試創新及轉型時，也必須思考如何訂定合適的友善休假制度。意識形態的改變對於組織來說將是一大挑戰，東方的文化多以男性社會為主，雖近年來性別平等逐漸受到重視，但對於女性就業、男性養家的模式接受度仍有進步的空間。反之，有些西方國家對於工作與家庭的平衡則相當重視，為了降低工作家庭衝突，利用福利政策如育嬰假、托育服務、哺乳空間等方式來勵家庭成員共同分擔經濟、照顧的責任，而不是侷限於男性負責出外工作、女性負責照顧家庭的刻板印象(Öun2012)。現代人對於生活方式與工作間的平衡有著不一樣的見解，在休閒活動上比起過往更願意投入時間和心力，出國旅遊也成為近年來國人喜愛的休閒活動之一。透過參與休閒活動可達到生活壓力的緩解，員工若能保持良好的身心狀態對於個人與企業皆有益，有許多領導者因為重視勞工的身心發展而制定友善休假、休閒福利等政策，期望員工能有充足休息的時間和空間，有利於發展個人潛能以提高工作表現。

柒、參考文獻

- 吳宗祐、鍾佩芳、王瑜榛、高凌政、吳溫真、邱淑芬、葉穎蓉 (2017)，服務人員之情緒要求如何與何時減損服務績效？工作要求－資源模式的觀點，人力資源管理學報
- 劉廷揚、陳世通、杜怡潔 (2017)，員工組織承諾對主管領導風格和工作績效之中介作用兼論員工幸福感之調節效果，經營管理學刊
- 林建甫(2017)，「休假制度」也應該要創新，臺灣經濟研究月刊；40卷2期，P8-9
- 林尚能 (2016)，周休三日制度提升員工幸福指數及員工工作績效，碩士論文
- 周育甄、陳淑貞、詹坤儀 (2016)，工作特性、友善家庭政策與職家平衡關係之

- 研究：職家衝突之中介效果與同事支持之干擾影響—以高中職教師為例，
國立虎尾科技大學學報，P35 - 54
- 張婷婷、陸洛、郭靜宜（2012）。工作資源對工作—家庭衝突及工作表現之影響
。組織與管理，5(2)，101-135。doi:10.6792/ OM.201208.0101
- 楊榮宗（2011），工作要求、工作資源、工作倦怠、組織承諾及組織公民行為關
係模式建構之研究，國立高雄師範大學工業科技教育學系博士論文
- 李靜茹（2011），主管與同事的支持及回饋行為對員工創造力及工作績效的影響
：外在獎酬之調節效果，成功大學碩士論文
- 劉莉玲、顏昌華、秦允堅(2011)，醫護人員工作壓力、壓力調適需求與休閒參
與關係之研究，國立臺中技術學院學報，第十五卷，1-21
- 劉博逸、孫利平（2010），員工創造力的理論模型、影響因素及其測量，學術論
壇；33 卷 3 期，P130 - 136
- 張火燦、劉嘉雯、黃名揚（2010）：職場靈性影響工作家庭平衡之研究：整合模
式的驗證。台灣管理學刊，10（1），79-101。
- 陸洛、蔡貴淨、吳欣蓓（2009）。工作壓力與休閒活動對工作後果之雙重影響。
運動與遊憩研究，4(2)，151-165。ISSN:1992-5530。
- 吳水丕、呂佩珊（2008）。大台北地區國小教師工作壓力與休閒參與之關係研究
。工作與休閒學刊，1，49-61。
- 林明杰、陳基祥、許純嘉（2007），組織內工作夥伴支持行為與員工創造力之研
究，科技管理學刊
- 田秀蘭（2006）：雙生涯夫妻對工作與家庭之衝突、平衡、及滿意與幸福感之探
究。行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告（編號：NSC95-
2413 -H-003-028-SSS NSC95-2413 -H-003-028-SSS）。
- 陸洛、黃茂丁、高旭繁（2005）。工作與家庭的雙向衝突：前因、後果及調節變
項之探討。應用心理研究，27，133-166。

- 唐錦秀 (2004), 工作壓力對競爭與員工創造力關係之干擾分析, 企業管理學報
- 魏俊明 (2003)台灣與德國工作時間制度之比較—以工時彈性化為中心—中原大學財經法律研究所學位論文
- 沈易利, 2000。臺灣省民眾休閒運動參與和需求之研究 (以北、中、南地區為例), 臺中市: 霧峰出版社
- 呂純純, 吳美蓮, 賈文靜 (1997): 《從控制信念觀點探討企業環境對工作—家庭衝突及其結果之影響: 台灣大陸香港華人雙薪家庭比較》。國科會研究報告 (NSC86-2416-H033-009)
- 呂建政 (1994)。展開休閒教育的幾個課題, 訓育研究, 2 (33), 21-28。
- 張春興 (1983)。教育心理學。台北: 東華
- 楊國樞(1980)。生活素質的心理學觀。中華心理學刊, 22(2), 11-24。
- Armstrong, G. S., Atkin-Plunk, C. A., & Wells, J. (2015). The relationship between workfamily conflict, correctional officer job stress, and job satisfaction. *Criminal Justice and Behavior*, 42, 1066-1082. doi:10.1177/0093854815582221
- Autry, C.W., & Daugherty, P.J. (2003). Warehouse operations employees: Linking person-organization fit, job satisfaction, and coping responses. *Journal of Business Logistics*, 24, 171-197.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview
- Amabile (1993). Motivation synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management review*, 3, 185-201.
- Ashforth, B. E., and Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18 (1): 88-115.
- Argyle, M. (1987). *The psychology of happiness*. London: Routledge
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., Bordia, S., & Tang, R. L. (2010). Breach begets

- breach: Trickle-down effects of psychological contract breach on customer service. *Journal of management*, 36 (6), 1578-1607.
- Bhave, D. P., and Glomb, T. M. 2009. Emotional labour demands, wages and gender: A within-person, between-jobs study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82 (3): 683-707.
- Baas, M., De Dreu, C. K. W., and Nijstad, B. A. 2008. A meta-analysis of 25 years of mood-creativity research: Hedonic tone, activation, or regulatory focus. *Psychological Bulletin*, 134 (6): 779-806.
- Bakker, A. B. and E. Demerouti (2007), “The Job Demands-Resources Model: State of the Art.” *Journal of Managerial Psychology*, 22, No.3, pp. 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & M. C. Euwema, (2005) “Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout”, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 10(2), pp.170-180.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & W. Verbeke,(2004)“Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance”, *Human Resource Management*, Vol. 43(1), pp.83-104.
- Batt, R. and Valcour, P. M. (2003). Human resources practices and predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations*, 42, 189–220
- Behson, S. J. (2002). Coping with family-to-work conflict: The role of informal work accommodations to family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(4), 324-341.
- Brockner, J., & Higgins, E. T. (2001). Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 35–66.
- Brett J.M. Family, sex and career advancement(1997), In Parasuraman S., Greenhaus

- J.H.(eds.)Integrating Work and Family: Challenges and Choices for a Changing World, Quorum: Westport, CT; 26-37.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983), "Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship"," Academy of Management Journal, 26, pp.587-595.
- Blau (1964). Exchange and Power in Social Life, New York: Wiley.
- Cole, M. S., Schaninger, W. S. JR, & Harris, S. G. (2002). The workplace social exchange network: A multilevel, conceptual examination. Group & Organization Management, 27(1): 142-167
- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. American Behavioral Scientist, 47(6), 766-790.
- Clark, S. C. (2001). Work cultures and work/family balance. Journal of Vocational Behavior, 58, 348-365.
- Clark (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. Human Relation, 53:747-770.
- Davis, K. D., Gere, J., & Sliwinski, M. J. (2017). Investigating the work-family conflict and health link: Repetitive thought as a mechanism. Stress and Health, 33, 330- 338. doi:10.1002/smi.2711
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1989). Human behavior at work: Organizational behavior. New York:McGraw-Hill.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. Psychological Bulletin, 95: 542-575.
- Eaton, S. C. (2003). If you can use them: flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance. Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 42 (2), 145-167.

- Evan P., & Bartolome F. (1984). The changing picture of the relationship between career and the family. *Journal of occupational behavior*, 5, 9-21.
- Francis, L. (2013). Leisure, Happiness and Development: A Global Perspective. *International Leisure Review*, (2), 62-91.
- Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A., & Walters, S.(2002.) Opportunities to work at home in the context of work-life balance. *Human Resource Management Journal*, 12 (1): 54-76.
- Frone, M. R., Russell, M. & Cooper, M. L. (1992) ,” Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the outcomes of work-family interface,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, No. 1, pp.65~78
- Godbey, G. (2003). *Leisure in your life: An exploration* (6th ed.). State College, PA: Venture.
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 111-126.
- Graham, J. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985) ,” Sources of conflict between work and family roles, “ *Academy of Management Review*, 10, pp.76~88.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*,10,76-88. doi:10.2307/258214
- Hill, E. J. (2005). Work-family facilitation and conflict, working fathers and mothers, work-family stressors and support. *Journal of Family Issues*, 26, 793-819.
- Heintzman, P. and Mannell, R. C., (2003) “Spiritual Functions of Leisure and

- Spiritual Well-Being: Coping with Time Pressure,” *Leisure Sciences*, Vol. 25, No. 2/3, pp. 207-230.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. 1980. *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Iso-Ahola, S. E., & Park, C. J. (1996). Leisure-related social support and self-determination as buffers of stress-illness relationship. *Journal of Leisure Research*, 28 (3), 169-187.
- Kanji & Chopra (2009). Psychosocial system for work well-being: On measuring work stress by causal pathway. *Total Quality Management and Business Excellence*, 20: 563-580.
- Kinnunen, U. and Mauno, S., (1998) “Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict among Employed Women and Men in Finland,” *Human Relations*, Vol. 51, No. 2, pp. 157-177.
- Kelly, J. R. (1972). Work and leisure: A simplified paradigm. *Journal of Leisure Research*, 4 (1), 50-62.
- Lu, L., Kao, S. F., Siu, O. L., & Lu, C. Q. 2010. Work stressors, Chinese coping strategies, and job performance in the Greater China. *International Journal of Psychology*, 45: 294-302.
- Lu, L., Siu, O. L., & Lu, C. Q. 2010. Does loyalty protect Chinese workers from stress? The role of affective organizational commitment in the Greater China region. *Stress and Health*, 26: 161-168.
- Lyonette, C. and M. Clark (2009) *Unsocial hours unsocial families?* Cambridge: Relationships Foundation.
- Livingston, B. A., & Judue, T. A. (2008). Emotional responses to work-family conflict: An examination of gender role orientation among working men and

- women. *Journal of Applied Psychology*, 93,207-216.
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M., & Schkade, D. (2005). Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. *Review of General Psychology*, 9 (2), 111-131.
- Lewis, C. A., Maltby, J., & Day, L. (2005). Religious orientation, religious coping and happiness among UK adults. *Personality and Individual Differences*, 38(5), 1193-1202.
- Lounsbury, J. W., & Hoopes, L. L. (1986). A vacation from work: changes in work and nonwork outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 392.
- Loesch, L. C., & Wheeler, P. T. (1982), *Principles of Leisure Counseling*, Minnesota: Educational Media Corporation.
- Martínez-Martí, M. L., & Ruch, W. (2017). The relationship between orientations to happiness and job satisfaction one year later in a representative sample of employees in Switzerland. *Journal of Happiness Studies*, 18, 1-15. doi:10.1007/s10902-016-9714-4
- McGinnity, Frances(2014)Work-life conflict in Europe. *Encyclopedia of quality of life and well-being research*. Edited by A. C. Michalos, 7233-7236. Dordrecht, Netherlands: Springer.
- Magee, C. A., Stefanic, N., Caputi, P., & Iverson, C. D. (2012). The association between job demands/control and health in employed parents: The mediating role of work-to-family interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, Advance online publication. doi:10.1037/a0027050
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, G. B. & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4): 738-748

- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16 (2), 127–142.
- Morrison, E. W. (1994), “Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee’s Perspective,” *Academy of Management Journal*, 37(6), pp.1543-1567.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410.
- Öun, I. 2012. Work-family conflict in the Nordic countries: a comparative analysis. *Journal of Comparative Family Studies* 43, no.2: 165-184.
- Osterman, P. (1995). Work/family programs and the employment relationship. *Administrative Science Quarterly*, 40 (4), 681-700.
- Organ, D.W. 1990. “The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior.” In B.M.Staw and L.L.Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Organ, D.W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Phillips-Miller, D. L., Campbell, N. J., & Morrison, C. R. (2000). Work and family: Satisfaction, stress, and spousal support. *Journal of Employment Counseling*, 37(1), 16-30.
- Parasuraman, S., & Simers, C. A. (2001). Type of employment, work-family conflict and well-being: comparative study. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 551-568.
- Pouwer, F., Snoek, F. J., Van Der Ploeg, H.M., ADE' R H. J. and Heine, R. J. (2000).

- The Well-being Questionnaire: evidence for a three factor structure with 12 items (W-BQ12), *Psychological Medicine*, 30, 455-462.
- Perrewé, P. L., Hochwarter, W. W., & Kiewitz, C. (1999). Value attainment: An explanation for the negative effects of work-family conflict on job and life satisfaction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4), 318-326.
- Parasuraman, S , J H Greenhaus and C. S. Granrose(1992). Role Stressors, Social Support, and Well-Being Among Two-Career Couples', *Journal of Organizational Behavior*, 13(4):339-356.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. L. (1995). *Defying the crowd: Cultivated creativity in a culture conformity*. New York, NY: Simon & Schuster Inc.
- Staw, B. M., Sutton, R. I., and Pelled, L. H.(1994). Employee positive emotion and favorable.
- Small, S. A. & D. Riley (1990). Toward a Multidimensional Assessment of Work Spillover into Family Life. *Journal of Marriage and Family*, 52(1), 51-61.
- Smith, C. A., Organ, D. A. and Near, J. P. (1983), "Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents." *Journal of applied psychology*, 68(4):653-663.
- Staines, G. L. and O'Connor, P., (1980) "Conflicts among Work, Leisure, and Family Role," *Monthly Labor Review*, Vol. 103, No. 8, pp. 35-39.
- Taris & Schreurs (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work and Stress*, 23 (2), 120-136.
- Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2001). Work-nonwork conflict and the phenomenology of time: Beyond the balance metaphor. *Work and Occupations*, 28 (1),17-39.

- Rupert, P. A., Stevanovic, P., & Hunley, H. A. (2009). Work-family conflict and burnout among practicing psychologists. *Professional Psychology: Research and Practice*, 40(1), 54-61.
- Reich, J. W., & Zautra, A. J. (1981). Life events and personal causation: Some relationships with satisfaction and distress. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 1002-1012.
- Witt, L. A., & Carlson, D. S. (2006). The work-family interface and job performance: Moderating effects of conscientiousness and perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(4), 343-357.
- Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work and Stress*, 8(2), 84-97.
- Wayne, S. J. and S. A. Green (1993), "The Effects of Leader Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior," *Human Relations*, 46(12), pp.1431-1440.
- Witt & Beorkrem (1989). Climate for creative productivity as a predictor of research usefulness and organizational effectiveness in an R&D organization. *Creativity Research Journal*, 2, 30-46.
- Wallas (1926). *The Art of Thought*. Orlando, FL: Harcourt Brace.
- Yucel, D. (2017). Work-family balance and marital satisfaction: The mediating effects of mental and physical health. *Society and Mental Health*, 7, 175-195.
doi:10.1177/2156869317713069
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 682-696.
- Zuzanek, J., & Mannell, R. (1983). Work-leisure relationships from a sociological

and social psychological perspective. *Leisure Studies*, 2 (3) , 327-344.