

同事綠色倡議、員工企業社會責任知覺、知覺主管支持與員工永續行為之關聯性研究

The Relationship between Co-worker Green Advocacy, Employee Corporate Social Responsibility Perception, Perceived Supervisor Support, and Employee Sustainable Behavior

楊敏里¹

國立高雄科技大學 企業管理系 副教授

minly@nkust.edu.tw

陳怡伶²

國立高雄科技大學 企業管理系碩士班 研究生

F107157104@nkust.edu.tw

摘要

隨著全球永續意識高漲，企業紛紛施作企業社會責任來回饋地球並轉型成更永續的事業體。員工身為企業最重要的內部利害關係人之一，也是企業在實行企業社會責任專案的執行者。因此本研究以員工角度切入，連結工作場所中與員工相關的人，分別探討同事綠色倡議、員工企業社會責任知覺、知覺主管支持與員工永續行為的關聯性研究。

本研究採用量化之問卷調查法，以台灣有實行企業社會責任的企業內部員工為主要研究對象。研究結果發現，同事綠色倡議對員工企業社會責任知覺及員工永續行為有顯著正向影響；員工企業社會責任知覺對員工永續行為有顯著正向影響且對同事綠色倡議與員工永續行為之關係具有中介效果；知覺主管支持對員工企業社會責任知覺與員工永續行為之關係具有干擾效果。最後針對本研究結果進行探討並提供學術與管理實務上的建議。

關鍵詞：同事綠色倡議、員工企業社會責任知覺、知覺主管支持、員工永續行為

Keywords: Co-worker Green Advocacy、Employee Corporate Social Responsibility Perception、Perceived Supervisor Support、Employee Sustainable Behavior

1. 緒論

1.1 研究背景與動機

在全球追求永續發展的氣氛下，企業紛紛推動企業社會責任來做為改善環境及社會問題的措施以落實企業永續。在台灣，天下雜誌為了提倡企業重視永續議題，每年花費許多心力廣招企業參與「天下企業公民」評選。目的除了推動企業社會責任的施作外，也希望讓台灣企業往清明、進步、關懷與永續價值發展的道路前去。

以色列永續顧問公司 Beyond Business 創辦人兼執行長艾琳(Elaine Cohen)曾提出一個經典的比喻：「CSR - HR = PR」，意為當企業社會責任除去人資時，就淪為公關手段。但反之，如果企業的人資主管能理解企業社會責任的意涵，便能將此議題配合各企業的專業技能，加入不同的年度培訓計畫中，這將可幫助企業員工形成一套支持企業社會責任的價值觀 (CSR@天下, 2018)。國際間最權威的永續指標「道瓊永續指數」也間接認可了員工的重要性，它們除了每年對全球主要上市公司進行環境永續、社會責任與公司治理這三大面向的績效評估外，更在社會面中特別針對公司的人力資本發展、人才培育與企業公民實踐等人力資源的具體表現設計相關提問。可見企業人才在永續議題中具有一定的份量，也為企業實踐永續的關鍵因素之一。

近年來，許多國外的企業社會責任研究已慢慢將焦點從組織轉移到個人層面。不少學者也提出，當組織制定永續或企業社會責任政策後，同時也面臨到如何鼓勵員工去參與相關活動或展現相對應行為的問題(Wolf, 2013)。但台灣目前在企業社會責任方面的研究還是停留在組織層面上居多，例如：以企業績效或創新為主要的研究，在個人層級上做探討的則屬少數。即便部分有套用利害關係人理論進行探討的研究者也著重在外圍利害關係人較多，較少將研究主軸拉到內部員工身上。因此，本研究將以企業的內部利害關係人中的員工為切入點，並針對台灣有實行企業

社會責任公司的員工為研究對象，進一步探討職場中促使員工協助企業永續發展的相關因素。

1.2 研究目的

經過上述之研究背景與動機說明，本研究主要探討員工永續行為是否會因同事綠色倡議與員工企業社會責任知覺影響；員工企業社會責任知覺是否會在這些關係中產生中介效果；知覺主管支持是否會在員工企業社會責任知覺與同事永續行為之間的關係產生干擾效果。研究之目的分述如下：

- 一、 探討同事綠色倡議與員工永續行為之關係。
- 二、 探討同事綠色倡議與員工企業社會責任知覺之關係。
- 三、 探討員工企業社會責任知覺與員工永續行為之關係。
- 四、 探討員工企業社會責任知覺在同事綠色倡議與員工永續行為之關係是否有中介效果。
- 五、 探討知覺主管支持是否會干擾員工企業社會責任知覺對員工永續行為之關係。

2.文獻探討與研究假說

2.1 同事綠色倡議與員工永續行為之關係

在全球追求永續的熱潮下，企業前往永續的道路已不再是一種選擇，而是一條必須達成的目標。Robbins 與 Judge (2000)認為企業做為一個協作的社會團體，員工在使企業達成目標上扮演著重要角色。Pellegrini, Rizzi 與 Frey (2018)於研究中提出員工永續行為一詞，並將員工永續行為定義為員工採用親社會與親環境行為去支持企業變革以促進永續發展。他們並認為除了現在組織注重的綠化議題外，員工在企業中會企圖提升整體福利而展現出很多積極行為。Ramus 與 Killmer (2007)也將此積極行為概念化為員工展現親社會行為去改變組織實務。

同事綠色倡議是一個比較新的探討議題，當中融合了像是個人主張與綠色倡議的概念。Frese 與 Fay (2001)的研究中提出，個人主張是一種工作行為，通常會有主動積極且努力不懈去追尋某種目標的特徵。Chang 與 Fong (2010)指出，當人們願意代表環保產品或服務的供應商對他人提出強烈的讚美與建議時，就稱為綠色倡議且此倡議有可能會影響他人的行為。Kim, Kim, Han, Jackson 與 Ployhart (2017)的研究中指出，同事間會透過直接或間接性的影響其他員工的行為，並首先提出了同事綠色倡議的概念並將之定義為：「在工作上，同事公開討論環保性的議題，並分享知識跟和他人交流相關論點以鼓勵他人的程度。」

Grant, Courtemanche, Duerden, Duncan 與 Rainville (2010)的研究指出，當員工之間分享類似想法、價值觀、偏好和感受時，他們就有可能將這種社會性的訊息鑲入他們的信念中，進而變成個體的價值觀。Cialdini 與 Goldstein (2004)在研究中也表明，利用說服力來影響他人是人類的天性。且這種自然形成的社交除了對個人有激勵作用外，也使整體員工在工作上更有動力(Barrick, Mount, & Li, 2013)，並直接或間接影響其他同事的行為且生成一種正向的氣氛。且當人們期望他們對環境友善的意識被別人重視時，他或她在同事的社交互動中也會展現出相關的行為(Kim et al., 2017)。Wood 與 Bandura (1989)發現，當周圍同事展現出跟環保相關的行為時，會激發其他員工的潛意識，並讓他們在腦海中進行心理排練，再進一步增強員工的綠色行為。Unsworth, Dmitrieva 與 Adriasola (2013)的研究結果認為，與綠色相關的社交活動會激發個體對綠色友善的個人目標。Afsar 與 Umrani (2019)的研究發現，當同事發出與綠色議題相關的聲音時，會改變團體行為並創造出環境友善的氣氛，並且自然而然地散播在企業內部。此外，研究者也將企業內的綠色行為概念化成創造價值的親社會行為。這樣的行為也有助企業的綠化過程(Boiral, 2009)，並有效改善企業在環境與社會議題上的績效(Daily & Huang, 2001)。Seiling (2008)也指出，每個個體都可以成為群體中的媒介。當這些個體散發個人倡議時，因大多是在社交中自然形成的討論，所以群體的接受度會更高(Frese & Fay, 2001)。故本研究推論同事綠色倡議對員工永續行為有影響，推論欲驗證之假說一。

H1：同事綠色倡議對員工永續行為有顯著正向影響

2.2 同事綠色倡議與員工企業社會責任知覺之關係

現今大多數的企業都會實行企業社會責任以證明自己是個負責任的全球公民。學術界對企業社會責任最廣泛引用的定義是由歐盟提出：「企業將社會和生態環境問題自願性的納入公司活動與利害關係人的關係中。具有社會責任不僅代表著需要符合法律義務，也意味著在人力資本、環境及利害關係人的關係中投入更多心力。」實際上，

員工在這當中則為一個重要的角色。他們既身為企業最重要的內部利害關係人之一，也是企業社會責任專案的主要執行者，因此對於企業社會責任有好的感受是很非常重要的。企業社會責任也已被多位學者的研究證實，它是一種可以激勵員工的方法，例如：工作績效(Korschun, Bhattacharya, & Swain, 2014)、組織認同(Hameed, Riaz, Arain, & Farooq, 2016)以及親環境行為(Afsar, Cheema, & Javed, 2018)。此外，企業社會責任也被認為是將社區導向價值、永續價值、以及利他環境價值植入組織文化中的一種戰略。也因此，Afsar et al. (2018)認為，可將企業社會責任當成一種永續的親環境及親社會力量去培養員工的價值觀。此外，Baughn, Bodie 與 McIntosh(2007)的研究指出，企業需要設計出一套可以照顧員工，並鼓勵他們在工作場所展現積極態度或行為來協助企業社會責任施作的方法。Ong, Mayer, Tost 與Wellman(2018)的研究中發現，不同的個人對企業社會責任活動的重視程度不同，受到的影響程度也會不同。因此去確實去了解員工對企業社會責任施作的感受如何是相當重要的。El Akremi, Gond, Swaen, De Roec 與 Igalens(2018) 以員工感知為切入點，將員工企業社會責任知覺定義為員工可以感受到企業對員工的照顧，且對社會、環境與經濟三大永續面向中負責任的感受。

Luu(2017)指出，當企業進行企業社會責任時，常會以各種方式將成果分享給員工。所以在員工接收訊息的當下，同時也獲得與環境及社會議題相關的知識，並且有可能增加員工對企業社會責任的認同感。Cialdini, Reno 與 Kallgren (1990)則認為，當團體間的環保話題越多，同事之間就越有可能對環境友善的主題有良好的感覺且認為是明智的舉動。根據上述相關文獻探討，本研究推論當身邊同事對環境友善的意識提高時，就有可能因為他人常常提及或展現出的行動而影響自己的看法，進而增加對企業社會責任的認同與感知。因此，推論欲驗證之假說二。

H2：同事綠色倡議對員工企業社會責任知覺有顯著正向影響

2.3 員工企業社會責任知覺與員工永續行為之關係

Baughn et al. (2007)研究指出，在現今的高壓社會中，長時間工作帶來的壓力、全球化的高度競爭、科技日新月異、不斷惡化的氣候環境等外在因素都會大大的影響員工態度與行為。Kozlowski 與 Klein (2000)兩位學者也發現，企業對員工行為會有的直接影響。Rupp 與 Mallory (2015)的研究中發現，組織需要通過企業社會責任來對環境績效和社會議題作出貢獻。Glavas(2016)的研究則表示，企業社會責任會正向影響員工，包含他們的綠色行為(Luu, 2017)及親社會行為(Rupp, Shao, Thornton, & Skarlicki, 2013)。Suganthi (2019)的研究中以商業協會的員工進行研究後發現，當員工感知到公司的企業社會責任實務時，就會增強員工對綠色的自願性行為並進一步幫助到企業永續發展。Tosti-Kharas, Lamm 與Thomas(2017)在研究中指出，員工如何看待組織的永續發展實務的感受是非常重要的。此外，員工絕對是企業中最重要的內部利害關係人之一(McWilliams & Siegel, 2001)。Pellegrini et al. (2018)認為除了組織的綠色議題外，員工會企圖提升企業福利而展現出很多親社會行為進而幫助企業達成永續目標。員工確實在組織中會為了好的勞資關係，待在安全、擁有財務保障的職場對組織提出建議(McWilliams & Siegel, 2001)。故本研究推論員工企業社會責任知覺對員工永續行為有正向影響，推論欲驗證之假說三。

H3：員工企業社會責任知覺對員工永續行為有顯著正向影響

2.4 員工企業社會責任知覺之中介效果

Frese 與 Fay(2001)的研究中指出，倡議行為多是員工們在社交中自然形成的討論，假設議題是與環境相關的，則會形成一個環境友善氛圍在群體中。Vlachos, Panagopoulos 與 Rapp (2014)的研究發現，當員工感覺到所屬企業在社會及環境上的責任時，他們會願意多貢獻意見並且參與組織的企業社會責任專案。我們可以說這個行動為一種員工展現永續行為的表現。本研究推論，當同事倡導與環境友善有關的議題時，會進而影響他人的認同感。因此當員工接收到企業社會責任成果施作時，就有可能會提高對永續的認知而展現出永續行為，基於此，推論欲驗證之假說四。

H4：員工企業社會責任知覺在同事綠色倡議與員工永續行為之間的關係具有中介效果

2.5 知覺主管支持之干擾效果

主管支持的研究一直以來在組織議題中獲得很多關注，很多的研究也證實了，主管支持對員工行為有顯著的影響(Maertz Jr, Griffeth, Campbell, & Allen, 2007)。Ones 與 Dilchert(2012)的研究中表明，經理階層的支持與承諾會構成對永續相關實務的助力。Cantor, Morrow 與 Montabon (2012)研究中也提出類似的看法，他們認為主管對環境

議題的注重會增強員工對組織的支持。此外，他們也認為當組織制定環保政策後，同時也面臨到如何鼓勵員工去參與相關活動或展現相對應行為的問題。Ramus 與 Steger (2000)的研究更提出，即使公司沒有在環境實務上施行明確的活動，只要主管願意，還是可以激勵員工去參與相關的活動。此外，在工作場所中，主管在員工心目中象徵著權力，舉凡業務報告、策略決策、績效考核…等，都跟主管有相當大的關係，因此探討員工感受到主管支持與否是一個重要的議題。本研究參考Cantor et al. (2012)在環境議題中，員工感覺到主管支持的定義為基礎，把環境替換成永續，將知覺主管支持定義為，員工感受到主管在工作中提供資源與建議以讓員工更了解永續議題的程度。

Raineri 與 Paillé (2016)的研究更指出，當雇主超越組織界線積極支持社會責任實務時，這種行為就會被員工當作是仁慈跟關懷，並讓員工用相關行為進行回報。Vlachos et al. (2014)的研究中指出，員工會依據直屬上司的態度而決定他們對事件的看法。Ashforth, Harrison 與 Corley (2008)也指出，主管與部屬之間的關係對後者來說非常重要。對部屬而言，不僅在工作上與主管有頻繁的互動，主管也控制員工的報酬與其他企業的福利。Ramus 與 Killmer (2007)的研究指出，主管決定是否去鼓勵綠色或永續實務往往會使結果大有不同。因此在企業體制中，員工並非能完全依照個人意願展現行為，主管在這當中是一個關鍵角色。基於此，本研究認為知覺主管支持會干擾員工企業社會責任知覺與員工永續行為之間的關係，並推論欲驗證之假說五。

H5：知覺主管支持對員工企業社會責任知覺與員工永續行為之間的關係有干擾效果

3. 研究方法

3.1 研究架構

本研究參考相關文獻探討，將同事綠色倡議、員工企業社會責任知覺、知覺主管支持與員工永續行為之間的關聯性作探討，其架構圖呈現如圖1所示。

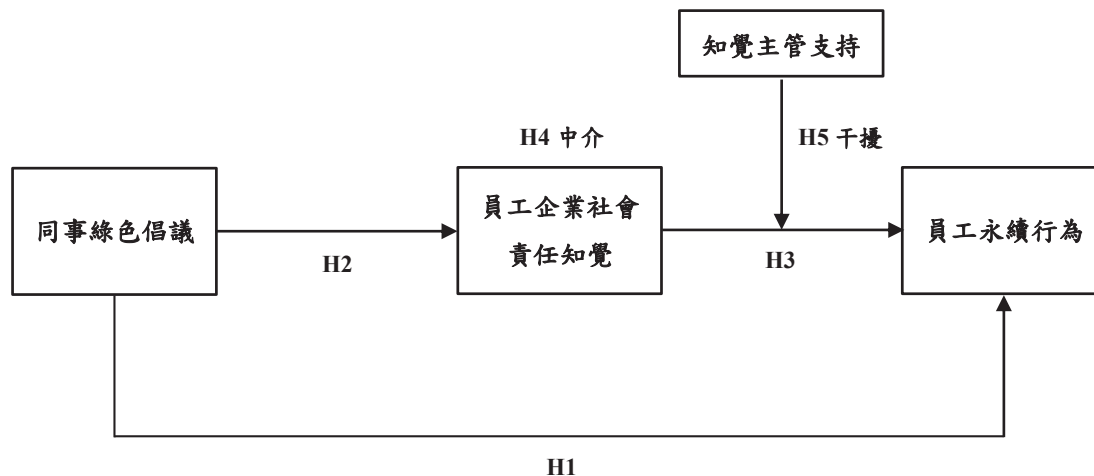


圖 1 研究架構圖

3.2 研究變數之操作性定義

本研究將各研究變數之操作性定義彙整如表1。

表 1 各研究變數之操作性定義彙整表

研究變數	操作性定義	參考文獻
同事綠色倡議	在工作上，同事公開討論環保性的議題，並分享知識跟和他人交流相關論點以鼓勵他人的程度。	Kim et al. (2017)
員工企業社會責任知覺	員工可以感受到企業對員工的照顧，且對社會、環境與經濟三大永續面向中負責任的感受。	El Akremi et al. (2018)

表 1 各研究變數之操作性定義彙整表(續)

研究變數	操作性定義	參考文獻
知覺主管支持	員工感受到主管在工作中提供資源與建議以讓員工更了解永續議題的程度。	Cantor et al. (2012)
員工永續行為	員工採用親社會與親環境行為去支持企業變革以促進永續發展。	Pellegrini et al. (2018)

3.3 研究對象與資料分析方法

本研究主要樣本以台灣有施行企業社會責任之內部員工為主要調查對象，共發放398份，收回有效樣本155份。本研究利用SPSS24.0統計套裝軟體進行分析，所使用的統計方法包含敘述性統計分析、信效度分析、Pearson相關分析、迴歸分析及PROCESS分析等，以對研究的假說來進行檢定。

4.研究結果

4.1 樣本結構分析

155份有效問卷中，在填答者性別方面，男性為52人，女性為103人；在填答者年齡方面，以30歲以下最多，佔4.6%(N=63)，其次為31~40歲，佔39.4%(N=61)；在填答者教育程度方面，以大學最多，佔60%(N=93)，其次為研究所(含)以上，佔28.4%(N=44)；在填答者所屬產業方面，以金融保險服務業最多，佔21.9%(N=34)，其次為流通零售業，佔14.2%(N=22)。

表 2 樣本結構分析表

類別	內容	次數分配表	百分比	累積百分比
性別	男	52	33.5	33.5
	女	103	66.5	100.0
年齡	30歲以下	63	4.6	4.6
	31~40歲	61	39.4	8.0
	41歲以上	31	2.0	100.0
教育程度	高中(職)	18	11.6	11.6
	大學	93	60.0	71.6
	研究所(含)以上	44	28.4	100.0
所屬產業	金融保險服務業	34	21.9	21.9
	流通零售業	22	14.2	36.1
	高科技製造業	17	11.0	47.1
	通訊服務業	18	11.6	58.7
	傳統製造業	29	18.7	77.4
	電子資訊業	7	4.5	81.9
	其他	28	18.1	100.0

4.2 信效度分析

本研究依據Cronbach's α 係數的取捨標準來檢測問卷的內部一致性結果，以 α 值大於.7者為高信度，介於.35-.70之間為中信度，小於.35者為低信度。此外，也將更正後項目總數相關性之標準訂為.5。同事綠色倡議、知覺主管支持及員工永續行為之整體量表皆具有相當高的信度，符合內部一致性。唯有員工企業社會責任知覺量表中的題項「我所服務的公司，會努力降低營運成本」、題項「我所服務的公司，會密切管控員工生產力」及題項「我所服務的公司，會盡力讓利潤最大化」之更正後項目總計相關性未超過標準，予以刪除。刪除後的員工

企業社會責任知覺構面之整體信度Cronbach's α 值提升為.905，且量表整體信度Cronbach's α 皆大於.7，符合內部一致性。

效度方面採用驗證性因素分析。同事綠色倡議、知覺主管支持及員工永續行為之構面測量模式中，其組成信度及標準化因素負荷量皆良好，且平均解釋變異量(AVE)大於.5，整體解釋程度在可接受範圍。但在員工企業社會責任知覺之構面測量中，雖組合信度大於.6，代表研究模式內部一致性良好。但平均解釋變異量AVE未達.5，故將標準化因素負荷量未達.5之題項「我所服務的公司，會努力降低營運成本」、題項「我所服務的公司，會密切管控員工生產力」及題項「我所服務的公司，會盡力讓利潤最大化」予以刪除。刪除後其研究變數之AVE提升至.559，且各問項的標準化因素負荷量皆大於.5以上。顯示「員工企業社會責任知覺」構面中各個問項皆可顯著的被因素解釋。各量表之信效度分析如表3、表4。

表3 信度分析

研究變數	問項	Item-to-total Correlation	項目刪除後的 Cronbach's α	整體信度 Cronbach's α
同事綠色倡議	1. 我的同事會在工作場所中給予對於環保有疑問的人提出建議。	.787	.862	.895
	2. 我的同事會在工作場所中實行環保性行為並帶領他人一起行動。	.818	.855	
	3. 我的同事會在工作場所中分享環境汙染預防的知識、資訊和建議。	.758	.869	
	4. 我的同事會在工作場所中提倡減少、再次使用或回收與企業相關的辦公室備品。	.736	.874	
	5. 我的同事會嘗試創造一個環境友善的工作場所。	.616	.898	
員工企業社會責任知覺	1. 我所服務的公司，會參加一些保護及改善自然環境的活動。	.643	.887	.905
	2. 我所服務的公司，會實行特別計畫以降低對自然環境的負面影響。	.632	.888	
	3. 我所服務的公司，會為促進社會福利的項目或活動做出貢獻。	.653	.887	
	4. 我所服務的公司，會支持想要進修的員工。	.713	.884	
	5. 我所服務的公司，會鼓勵員工發展技能與職涯。	.711	.885	
	6. 我所服務的公司，會為了提供員工好的工作與生活平衡而制定策略。	.760	.881	
	7. 我所服務的公司通常在制定政策時會考慮到員工需求。	.730	.883	
	8. 我所服務的公司中有關員工的管理決定通常是公平的。	.691	.885	
	9. 我所服務的公司中的高階經營團隊對公司治理有完善且長期的策略。	.707	.884	

表 3 信度分析(續)

研究變數	問項	Item-to-total Correlation	項目刪除後的 Cronbach's α	整體信度 Cronbach's α
知覺主管支持	1. 我的主管會鼓勵永續主張。	.821	.945	.951
	2. 我的主管會鼓勵員工參與永續相關的培訓。	.838	.944	
	3. 我的主管會確保員工在工作中具有永續相關的能力。	.866	.940	
	4. 我的主管會願意公開性談論永續相關的話題。	.830	.945	
	5. 我的主管會提供完整且準確與永續相關的訊息。	.898	.937	
	6. 我的主管會讓員工參與並解決永續相關的議題。	.845	.943	
員工永續行為	1. 在職場中，我會採用對社會跟環境有益的方式完成組織指派的工作。	.807	.940	.946
	2. 在職場中，我會用對社會跟環境有益的方式履行工作說明中的工作。	.826	.937	
	3. 在職場中，我會用對社會跟環境友善的方式執行我預期要做的工作。	.836	.937	
	4. 在職場中，我會抓住機會積極參與對社會跟環境有益的活動。	.833	.937	
	5. 在職場中，我會主動使用對社會跟環境有益的主張做事	.885	.930	
	6. 在職場中，我會為社會跟環境做更多超乎我預期的事。	.838	.936	

表 4 效度分析

研究變數	題項	標準化因素負荷量	組合信度(CR值)	平均解釋變異量(AVE)
同事綠色倡議	題項 1	.860	.895	.632
	題項 2	.890		
	題項 3	.810		
	題項 4	.750		
	題項 5	.640		

表 4 效度分析(續)

研究變數	題項	標準化因素負荷量	組合信度(CR 值)	平均解釋變異量(AVE)
員工企業社會責任知覺	題項 1	.680	.919	.559
	題項 2	.670		
	題項 3	.670		
	題項 4	.750		
	題項 5	.740		
	題項 6	.840		
	題項 7	.790		
	題項 8	.790		
	題項 9	.780		
知覺主管支持	題項 1	.840	.953	.772
	題項 2	.880		
	題項 3	.890		
	題項 4	.850		
	題項 5	.930		
	題項 6	.880		
員工永續行為	題項 1	.810	.946	.747
	題項 2	.820		
	題項 3	.850		
	題項 4	.890		
	題項 5	.930		
	題項 6	.880		

4.3 Pearson 相關分析

本研究利用相關係數之檢定，由表5 Pearson相關分析表可知，兩兩構面之間皆有達到顯著水準。

表 5 Pearson 相關分析表

	平均值	標準差	(1)	(2)	(3)	(4)
同事綠色倡議	3.8065	.7488	1.000			
員工企業社會責任知覺	4.0244	.7123	.677**	1.000		
知覺主管支持	3.8796	.8193	.713**	.700**	1.000	
員工永續行為	3.8882	.7417	.629**	.539**	.617**	1.000

註：*表示 $p < .05$ ；**表示 $p < .01$ ；***表示 $p < .001$

4.4 迴歸分析

由表6之複迴歸分析的結果發現，同事綠色倡議對員工永續行為之 p 值為.000，小於.001，達顯著水準。員工企業社會責任知覺對員工永續行為之 p 值為.0140，小於.05，亦達顯著水準。本研究之假說一與假說三皆成立。換言之，同事綠色倡議與員工企業社會責任知覺對員工永續行為皆有顯著正向影響。

表 6 同事綠色倡議與員工企業社會責任知覺對員工永續行為之複迴歸分析

研究構面	員工永續行為					
	β	p 值	t 值	VIF	F 檢定	R^2
同事綠色倡議	.488***	.000	5.817	1.846	55.002	.420
員工企業社會責任知覺	.209*	.014	2.486	1.846		

註：*表示 $p < .05$ ；**表示 $p < .01$ ；***表示 $p < .001$

由表7迴歸分析的結果發現，同事綠色倡議對員工永續行為之 p 值別為.000，小於.001，表示其迴歸模型達顯著水準。本研究之假說二成立。換言之，同事綠色倡議對員工企業社會責任知覺有顯著正向影響。

表 7 同事綠色倡議對員工企業社會責任知覺之迴歸分析

研究構面	員工企業社會責任知覺				
	β	p 值	t 值	F 檢定	R^2
同事綠色倡議	.644***	.000	11.374	129.371	.458

註：*表示 $p < .05$ ；**表示 $p < .01$ ；***表示 $p < .001$

4.5 中介效果

透過Process軟體驗證中介效果，由表8可知，同事綠色倡議對員工永續行為總效果(.6235)之信賴區間不包含0，達到顯著水準。直接效果(.4836)之信賴區間不包含0，達到顯著水準。而同事綠色倡議透過員工企業社會責任知覺對同事永續行為之間接效果(.1399)，其95%信賴區間上下限未包含0，表示為中介效果存在。本研究之假說四成立。同事綠色倡議會透過員工企業社會責任知覺影響員工永續行為。

表 8 員工企業社會責任知覺之中介效果

	Effect	BootLLCI	BootULCI
Total effect of X on Y	.6235	.5006	.7465
Direct effect of X on Y	.4836	.3194	.6479
員工企業社會責任知覺 Indirect effect of X on Y	.1399	.0283	.2607

4.6 干擾效果

透過Process軟體驗證干擾效果，由表9可知，員工企業社會責任知覺 X知覺主管支持的 p 值 = .0171，小於.05，因此干擾效果存在。本研究之假說五成立。知覺主管支持會干擾員工企業社會責任知覺對員工永續行為影響之關係。

表 9 知覺主管支持之干擾效果

依變數：員工永續行為						
自變數	coeff	se	t 值	p 值	LLCI	ULCI
員工企業社會責任知覺	.2234	.0900	2.4823	.0141	.0456	.4011
知覺主管支持	.4572	.0793	5.7612	.0000	.3004	.6139
員工企業社會責任知覺 X 知覺主管支持	.1762	.0731	2.4116	.0171	.0318	.3205

R-sq = .4252

註：*表示 $p < .05$ ；**表示 $p < .01$ ；***表示 $p < .001$

4.7 小節

根據上述各個構面之迴歸分析後，發現同事綠色倡議、員工企業社會責任知覺、知覺主管支持與員工永續行為之各項假說整理如表10。

表 10 本研究假設結果總表

假說	成立與否
H1：同事綠色倡議對員工永續行為具有顯著正向影響	成立
H2：同事綠色倡議對員工企業社會責任知覺具有顯著正向影響	成立
H3：員工企業社會責任知覺對員工永續行為具有顯著正向影響	成立
H4：員工企業社會責任知覺在同事綠色倡議與員工永續行為之間的關係具有中介效果	成立
H5：知覺主管支持對員工企業社會責任知覺與員工永續行為間的關係具有干擾效果	成立

5.研究建議與結論

5.1 研究結論

企業永續發展是一個趨勢議題，從管理的角度來看，企業如何協同內部利害關係人一起創造出永續價值的的研究變得相當重要。本研究主要目的在於實證台灣有實行企業社會責任之企業內部的員工永續行為是否會受到同事綠色倡議，員工企業社會責任知覺之影響。此外，知覺主管支持是否會干擾員工企業社會責任知覺及員工永續行為之間的關係，分述如下。

5.1.1 同事綠色倡議與員工永續行為之關係

從研究結果可知，當整間公司有越多同事提倡對環境友善的相關議題時，整體員工會呼應同事的思想而做出對環境與社會友善的行為，此結果與Afsar 與 Umrani (2019)提出，同事發出綠色意識時，會影響他人行為的論點相似。

5.1.2 同事綠色倡議與員工企業社會責任知覺之關係

從研究結果可知，當有越多身邊同事鼓吹與環境意識相關的倡議時，個人就會受到影響而提高對企業社會責任的知覺程度。這與Cialdini et al. (1990) 的研究結果相似，他們認為，同事之間的環保話題就越有可能對環境友善有好感且認為是明智的舉動。

5.1.3 員工企業社會責任知覺與員工永續行為之關係

從研究結果可知，當員工越認同企業實行的企業社會責任時，他們會在工作與私底下自發性的展現出對社會與環境負責的行為。此結果與Suganthi (2019)提出的論點相似，但我們進一步發現到，員工除了進行自願性的綠色行為外，也會因此延伸出親社會行為而幫助企業達成永續目標。

5.1.4 員工企業社會責任知覺之中介效果

從研究結果可知，當同事發出綠色友善的主張時，會增強他人的企業社會責任知覺，並進而促進他們的永續行為以利企業達成永續目標。這與多位學者在過去研究中提出的見解相似，但本研究除了證實了親環境行為外，還驗證了員工永續行為中的親社會行為會幫助企業達成永續目標。

5.1.5 知覺主管支持之干擾效果

從研究結果可知，當員工在工作中感受到直屬主管對於永續議題提供的支持越多時，就越有可能展現出對環境與社會負責的行為。此結果與Ramus 與 Killmer (2000)的研究提出的論點相似。

5.2 管理意涵

隨著企業開始重視企業社會責任的施作，除了在環境的改善外，許多企業開始將員工照顧加入他們的企業社會責任策略中。這同時也顯示了企業想要藉此發展永續的決心。與此同時，企業如何帶動內部員工去協作企業永續就變成了企業的一大課題。本研究結果指出，如果能透過同事自然而然在內部進行社交產出自然的影響，比起制式化的規定會更具效果。此外，這樣的氛圍也會提升員工對企業在環境及社會改善實務上的知覺，進而展現出對環境及社會友善的實務去幫助企業達成永續目標。

5.3 研究貢獻

5.3.1 學術方面

過去大多企業永續大多都是著重在組織層級較多，雖有使用利害關係人理論進行研究，但多是重於外部利害關係人探討，較少去注意到企業內部員工所產生的相關因素。因此，本研究以企業內部的員工為視角，並藉由組織內的各種角色去發展出企業內部利害關係人與企業永續之間的關聯性。

5.3.2 實務方面

以往企業在永續實務上比較關注於環境面的改善，但透過關注員工，其實也可以大幅增加企業在永續發展中社會面的施作。此外，本研究也將企業永續相關的研究拉到組織內的個人層次作探討，發現了企業內部的員工之間會互相影響並進而促使員工發展出對環境及社會友善的永續行為。這樣的發現可提供想要推動永續發展的企業，除了注重外部利害關係人外，也可以將心力放在內部利害關係人上，並與員工攜手一起創造更加永續的事業體。

參考文獻

英文部分

- Afsar, B., Cheema, S., & Javed, F. (2018). Activating employee's pro-environmental behaviors: The role of CSR, organizational identification, and environmentally specific servant leadership. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 904-911.
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2019). Corporate social responsibility and pro-environmental behavior at workplace: The role of moral reflectiveness, coworker advocacy, and environmental commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1-17.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of management*, 34(3), 325-374.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Li, N. (2013). The theory of purposeful work behavior: The role of personality, higher-order goals, and job characteristics. *Academy of management review*, 38(1), 132-153.
- Baughn, C. C., Bodie, N. L., & McIntosh, J. C. (2007). Corporate social and environmental responsibility in Asian countries and other geographical regions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 14(4), 189-205.
- Boiral, O. (2009). Greening the corporation through organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 87(2), 221-236.
- Cantor, D. E., Morrow, P. C., & Montabon, F. (2012). Engagement in environmental behaviors among supply chain management employees: An organizational support theoretical perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 48(3), 33-51.
- Chang, N. J., & Fong, C. M. (2010). Green product quality, green corporate image, green customer satisfaction, and green customer loyalty. *African journal of business management*, 4(13), 2836.
- Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annu. Rev. Psychol.*, 55, 591-621.
- Cialdini, R. B., Reno, R. R., & Kallgren, C. A. (1990). A focus theory of normative conduct: recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of personality and social psychology*, 58(6), 1015.
- Cuieford. (1965). *Fundamental statistics in psychology and education*(4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Daily, B. F., & Huang, S. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of operations & production management*, 21(12), 1539-1552.
- El Akremi, A., Gond, J.-P., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2018). How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. *Journal of management*, 44(2), 619-657.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in organizational behavior*, 23, 133-187.
- Grant, J. A., Courtemanche, J., Duerden, E. G., Duncan, G. H., & Rainville, P. (2010). *Cortical thickness and pain sensitivity in zen meditators*. *Emotion*, 10(1), 43-53.
- Hameed, I., Riaz, Z., Arain, G. A., & Farooq, O. (2016). How do internal and external CSR affect employees' organizational identification? A perspective from the group engagement model. *Frontiers in psychology*, 7, 788.
- Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S. E., & Ployhart, R. E. (2017). Multilevel influences on voluntary workplace green behavior: Individual differences, leader behavior, and coworker advocacy. *Journal of management*, 43(5), 1335-1358.
- Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2014). Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees. *Journal of Marketing*, 78(3), 20-37.

- Kozlowski, S. W., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In: Klein K.J. and Kozlowski, S.W.J., Eds., *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*, Jossey-Bass, San Francisco, 3-9.
- Luu, T. T. (2017). CSR and organizational citizenship behavior for the environment in hotel industry: The moderating roles of corporate entrepreneurship and employee attachment style. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(11), 2867-29.
- Maertz Jr, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(8), 1059-1075.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.
- Ones, D. S., & Dilchert, S. (2012). Environmental sustainability at work: A call to action. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 444-466.
- Ong, M., Mayer, D. M., Tost, L. P., & Wellman, N. (2018). When corporate social responsibility motivates employee citizenship behavior: The sensitizing role of task significance. *Organizational behavior and human decision processes*, 144, 44-59.
- Pellegrini, C., Rizzi, F., & Frey, M. (2018). The role of sustainable human resource practices in influencing employee behavior for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1221-1232.
- Raineri, N., & Paillé, P. (2016). Linking corporate policy and supervisory support with environmental citizenship behaviors: The role of employee environmental beliefs and commitment. *Journal of Business Ethics*, 137(1), 129-148.
- Ramus, C. A., & Killmer, A. B. (2007). Corporate greening through prosocial extrarole behaviours—a conceptual framework for employee motivation. *Business Strategy and the Environment*, 16(8), 554-57.
- Ramus, C. A., & Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee “Ecoinitiatives” at leading-edge European companies. *Academy of Management journal*, 43(4), 605-626.
- Robbins, S.P., Judge, T.A. (2000). *Organizational Behavior*, vol. 14 Prentice-Hall, New Jersey
- Rupp, D. E., & Mallory, D. B. (2015). Corporate social responsibility: Psychological, person-centric, and progressing. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 211-236.
- Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A., & Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology*, 66(4), 895-933.
- Seiling, J. G. (2008). The role of the customer advocate: Contextual and task performance as advocacy participation abstract. *Journal of Management & Organization*, 14(02), 127-14.
- Suganthi, L. (2019). Examining the relationship between corporate social responsibility, performance, employees' pro-environmental behavior at work with green practices as mediator. *Journal of cleaner production*, 232, 739-75.
- Tosti-Kharas, J., Lamm, E., & Thomas, T. E. (2017). Organization or environment? Disentangling employees' rationales behind organizational citizenship behavior for the environment. *Organization & Environment*, 30(3), 187-210.
- Unsworth, K. L., Dmitrieva, A., & Adriasola, E. (2013). Changing behaviour: Increasing the effectiveness of workplace interventions in creating pro-environmental behaviour change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 211-229.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2014). Employee judgments of and behaviors toward corporate social responsibility: A multi-study investigation of direct, cascading, and moderating effects. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 990-1017.

Wolf, J. (2013). Improving the Sustainable Development of Firms: The Role of Employees. *Business Strategy and the Environment*, 22(2), 92-108.

Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of management review*, 14(3), 361-384.

網路資料

CSR@天下 (2018)。【專欄】朱竹元：CSR 做真的假的？關鍵在「HR」。2018 年 06 月 25 日，檢自：

<https://csr.cw.com.tw/article/40419>