

# 長照機構人員住民支持與留任意願： 組織忠誠與工作敬業之中介效果

高鳳霞 李怡盈

**研究目的：**臺灣已正式步入高齡社會，照護人力不足仍是高齡社會最大的窘境之一，如何留任長照機構人員受到研究學者與實務管理者的高度關注。本研究欲從社會支持的角度切入，探討住民支持與留任意願之關係，並試圖釐清組織忠誠、工作敬業在住民支持與留任意願間，是否具有中介效果。**研究方法：**本研究針對長照機構人員進行問卷施測，回收有效樣本為217份，有效回收率為93%。**研究結果：**發現住民支持與留任意願呈現正相關；組織忠誠、工作敬業在住民支持與留任意願間，具有中介效果。**研究結論：**總體而言，本研究釐清住民支持與留任意願的關係，並驗證住民支持會透過組織面、工作面的心理機制影響留任意願，可做為相關管理實務推動的應用，並提供未來研究參考方向。

**關鍵詞：**住民支持、組織忠誠、工作敬業、留任意願

---

高鳳霞：國立臺北護理健康大學健康事業管理系副教授；國立臺灣大學心理學系暨研究所博士；專長領域與研究興趣為職場健康心理學、組織行為、人力資源管理。

李怡盈：南投縣政府教育處英語教學資源中心專任行政人員；國立臺北護理健康大學健康事業管理所碩士；專長領域與研究興趣為社會心理學、社會認知、組織行為。

收稿：2021年8月16日；接受：2022年12月07日

# 一、緒 論

根據內政部統計，至 2018 年始，臺灣老年人口已達 14%，正式進入「高齡社會」，且在亞洲排名第三，並預計於 2026 年占比達 20% 以上，邁向超高齡社會。經歷人口老化的同時，臺灣的長期照護人力需求增加，但是照護人力招募困難且流動率高，導致長照機構人員留任問題，已成為現今各醫療院所和照護機構面臨的一大挑戰（陳正芬，2013）。就鄰近國家日本而言，其長期護理病房研究中，也顯示僅有 40.1% 的照護人員希望繼續留任於目前工作崗位（Eltaybani et al., 2018）。面對長照機構人員的短缺，不僅使得長照機構人員在進行工作時常常需要一個人當兩個人用，造成照護上身心俱疲；面對頻繁流動的長照機構人員，對於長期住在安養機構的住民而言，需要重新適應不同的照護者，不僅降低住民的生活福祉，也對長照機構提供的照護品質產生衝擊（Liang, Hsieh, Lin, Chen, 2014）。換言之，能否長期留任這些長照機構人員對於住民的心理健康與生理照護影響重大。

面對高齡化社會來臨與伴隨的長期照護需求，如何留任長照機構人員遂成為目前台灣社會解決長者安養照顧問題的重要一環。基本上，過去對於工作留任的研究常常從社會支持的角度切入（陳欽雨等，2015），然而，對於長期照護場域中社會支持的相關研究，社會支持來源多以主管支持、同事支持為主要研究脈絡（Berta et al., 2018；Dill et al., 2012；McGilton et al., 2013），較無「住民支持」與留任意願之相關研究。對於長照機構人員而言，其在工作場域中的重要互動對象除了主管、同事之外，機構住民是長照機構人員接觸最頻繁、最直接的核心對象，與住民建立良善互動關係相當重要，照顧機構住民也被視為長照機構人員的工作責任（McGilton et al., 2013）。此外，長照機構人員與住民通常存在一種長期關係，彼此間具有更親密的依附感與責任感（McGilton et al., 2013），是一種連續性且融合醫療與社會服務之工作性質，且通常屬於低薪但高付出的工作（Berta et al., 2018；Dill et al., 2012），因此，長期照護有別於一般企業常見的短期顧客關係，工作型態亦不一樣，故無法直接套用於一般組織驗證的社會支持研究。為了回應此研究缺口，本研究針對長照機構人員的住民支持來源進行深入探究。

過去針對社會支持與留任意願的研究多以工作態度進行中介機制的探討 (Gordon et al., 2019; Steiner et al., 2020)，住民支持與留任意願的關係，亦可能存在以住民為互動對象所引發的工作態度之中介路徑。具體來說，長照機構人員與住民的接觸時間長，互動頻繁且需要隨時回應住民需求，但照護工作的貢獻與價值卻不易被察覺。倘若能在工作時獲得住民支持，對於組織面的工作態度而言，工作者能在工作時發揮所長、感受到自身的價值，將對組織感到認同，便能正向影響組織忠誠 (吳淑惠等，2014)，換言之，長照機構人員與機構住民具有一種長期而持久的自發性責任，會展現情感上對組織的認同與內化，即是個人角色責任或義務的呈現 (姜定宇等，2003)。就工作層面而言，長照機構人員與住民關係建立為一種工作責任，個人會將住民互動視為工作的一部分，感受到住民支持便有可能將其連結至工作表現良好，助益長照機構人員熱衷於工作、得到成就感，展現出工作敬業，即便再辛苦也會努力的完成工作 (Salanova et al., 2005)，成為住民支持所帶來的正面效益。因此，本研究聚焦於探討組織忠誠、工作敬業的中介歷程，以說明住民支持是如何影響長照機構人員的心理歷程，進而提升其留任意願。

整體而言，隨著高齡社會的腳步，廣大的照顧人力已成為社會發展的隱憂，長照機構人員的留任議題不僅影響住民照護品質也影響長照機構人員的身心健康。爰此，本研究以長照機構人員為對象，目的在釐清住民所提供的社會支持是否會透過組織面、工作面的心理機制而影響長照機構人員的留任意願，希冀能助益於發展長照機構人員的留任管理策略，進而提升長照機構的照護服務品質。

## (一) 住民支持與留任意願的關係

社會支持意旨為個人與個人，或個人與團體的互動中，所獲得各種不同形式的支持與援助 (Caplan, 1974)，當人們面臨壓力與困境時，可以藉由接收不同形式的支持，讓個人感受到關懷與尊重，進而滿足個人基本需求，同時還有助於處理情緒。因此，社會支持是個體與他人之間的互動，取得他人所給予的各項心理上或實質上的協助，藉由這些協助與支持，能減緩壓力對身心健康所產生的負面影響，進而增進個人的生活適應 (李新民，2015)。社會支持又可依照研究目的將支持來源進行區

分，例如主管、同事、下屬、家人、朋友等 (Barrera et al., 1981; Carlson & Perrewe, 1999; House, 1981; Kim et al., 1996)。本研究選擇聚焦於探究職場上與長照機構人員有直接工作關係的機構住民，其是長照機構人員在職場上的重要他人，也是其在職場上長時間相處的服務對象，對照互動對象所給予的社會支持，即是住民支持。住民支持定義為住民能與長照機構人員建立良好關係，給予長照機構人員心理或實質上的協助，肯定長照機構人員的能力與付出。

留任 (retain) 定義為留住、保持不變，組織留任表示工作者持續在同一企業組織中工作；而留任意願則定義為工作者考量專業領域的生涯發展，願意在原機構中繼續留任的想法 (Price, 2001)。與離職傾向相較，留任意願為較正向的觀點，用以評估工作者留在組織的可能性，可作為預測組織成員實際離職的指標 (Black & Stephens, 1989; Tett & Meyer, 1993)。是故，本研究選擇探討留任意願，用以評估長照機構人員決定繼續留任於目前機構的看法。

依據互惠理論 (reciprocity theory) 與社會交換理論 (social exchange theory)，工作者在職場上接受支持與資源，會設法予以回報，而產生相互合作的行為，進而提升留任意願。工作者在職場中建立感情，獲得職場社會支持，產生正向互動，進而引發彼此相互信任、互相關心 (Berman & Edan, 2002)，因此社會支持對個體在適應環境時，有正向影響的效果，且能提升工作滿意度與生活品質，有助於減少離職傾向 (陳欽雨等, 2015)。進一步考量長照機構的特性，長照機構人員的工作項目偏重高身體負荷的工作型態，如身體清潔、長者搬運及翻身 (Alexander et al., 1998)，需要耗費相當多的心力；而服務對象扮演著與工作者接觸時間長、關係密切、形成服務對象依賴照顧者的文化。當長照機構人員進行住民服務後，接收到住民對其工作表現的肯定，長照機構人員會產生無形的成就感，肯定自己的存在價值，覺得費心照顧就能獲得回報，其便又會反饋於住民身上；提供更用心的照顧服務，彼此互惠的社會交換行為由此產生。換言之，住民支持成為長照機構人員在工作中最直接的工作資源補充者，由於受到他人有價值的資源，雙方將會互相表達感激與信任，這樣的良善循環，將有助於提升長照機構人員的留任意願。因此，在職場中接受住民的社會支持，應會使長照機構人員想要繼續留任於組織中。

此外，儘管迄今仍無住民支持的研究，但已經有許多學者從不同健康照護場域來分析職場社會支持來源的效用，例如從過往護理場域研究中推知，美國護理師的主管支持和同事支持皆與護理人員留任意願呈顯著正相關 (Abualrub, 2010)。護理人員感受到越高的社會支持，於工作場域中擁有越多自信心，護理對象也會呈現更好的健康狀態 (Yildirim et al., 2017)。另外，有學者指出，居民與長照機構人員若能培養良好關係，有助於增加留任意願 (McGilton et al., 2013)。因此，本研究假設如下：

**H1：住民支持與長照機構人員留任意願間呈正相關。**

## (二) 組織忠誠的中介效果

臺灣組織忠誠的研究始於 80 年代，沿用西方組織承諾的研究概念 (白崇亮, 1986)，在過去研究中發現，當控制組織承諾與西方主管忠誠後，本土的忠誠概念仍可以增加工作者效能的解釋力 (姜定宇等, 2003)。從西方所發展的組織承諾概念，並不能直接套用解釋華人組織忠誠的行為，因為在任一文化所發展出來的概念都可能包括有文化共同性與文化殊異性等內涵 (姜定宇等, 2003)。換言之，華人的組織忠誠具有獨特的特色，強調負責盡職、主動積極、與公司一體、穩定以及順從，較強調情感面，不僅是維繫組織整體的重要力量，也是組織行為研究的重要議題 (李慕華, 1992)。

對長照機構人員而言，照顧機構住民是其工作職責，而組織忠誠的內涵，便是將組織忠誠視為一種個人的角色義務與責任 (姜定宇等, 2003)。特別在華人的工作職場中，權威取向在員工忠誠方面影響巨大 (Farh & Cheng, 2000)，基於長照機構的管理法則，以住民為先的照顧服務管理規章，是長照機構人員必須服從與遵守的目標。當其在心裡認同、接受住民照顧的價值與信念時，便會在工作中為了達成此目標而付出心力。倘若長照機構人員能在工作中獲得住民支持，不僅能提升兩造雙方信任基礎，也能實現長照機構人員的工作目標，工作者在心理認同且接受組織的目標、價值與信念，便會選擇展現出組織忠誠，藉由工作盡責、認同與順從組織，從而做出承諾而不願變更職業。因此，有賴於住民支持，長照機構人員會對其選擇的職業展現出強烈職業承諾的態度，進而願意留在工作崗位 (Coomber & Barriball,

2007)。換言之，機構住民對長照機構人員而言，具有一種長期而持久的自發性責任，即是個人角色責任或義務的呈現，會展現情感上對組織的認同與內化，那麼當長照機構人員獲得機構住民的尊重、友善時，對工作本身產生更高的興趣，其在心裡認同此工作場域，便願意展現出盡忠回報的工作態度，繼而選擇繼續留任於組織中（林川博等，2016）。

參考過去的研究發現也可提供一些佐證，如 Guzzo 等人（1994）研究表明組織支持使工作者與組織間彼此存在心理契約，工作者願意貢獻並展現組織忠誠的工作態度；Karsh 等人（2005）研究指出組織承諾是影響工作者離職意圖的重要前因變項，若塑造適合、支持性的環境，使工作者能夠愉快的工作，對組織產生強烈的情感依附，便期望在這個組織繼續待下去。陳怡光等人（2013）研究證實醫院員工與環境的互動關係，強調付出與回饋在社會交換過程中的公平合理性，藉由提供社會支持，提升醫院員工的正向工作態度，用以改善工作者在組織中的工作表現、離職、曠職情況。因此，本研究假設如下：

**H2：長照機構人員組織忠誠在住民支持與個人留任意願間具有中介效果。**

### （三）工作敬業的中介效果

Kahn（1990）以角色理論為基礎，提出工作敬業概念，意指個體將自我與組織內的工作角色相結合，儘可能融入該角色，促進工作者在職場上有更好的自我表現。工作敬業共分為三個構面：包括活力（Vigor）、奉獻（dedication）、熱衷（absorption），是一個正面、具有個人成就感及工作目標的個人感受。「活力」指個體在工作時具有十足的精力及積極的心理韌性，且不感疲倦，即使面臨困難仍可以堅持下去；「奉獻」指個體具有熱忱且投注心力於工作上，能理解工作的意義及重要性；「熱衷」指個體完全投注於喜愛的工作中，不易受到身邊事務影響。高度工作敬業心的工作者，不會因為工作忙碌而變得鬆散，其將個體完全融入在自己的工作崗位上，因此能夠有效的完成工作事項（Schaufeli & Bakker, 2004）。

根據社會交換理論，支持是一種肯定的表現，工作事件會影響人們的情緒反應，而情緒又會直接影響個人的行為（Weiss & Cropanzano, 1996）。社會交換理論認為成

員間彼此的互惠原則，往往超越明訂的責任與義務，工作者不僅希望能有基本的外在酬償，還需要內在的自尊提升與讚賞。並且，在工作要求 - 資源的基礎上也發現，工作資源會在實現工作目標起作用，特別地影響工作投入，意即，工作資源創造了激勵過程，從而導致工作投入並因此提升工作績效。由於長照機構人員的工作特性具有長期顧客關係、服務對象依賴照顧者的文化價值，住民支持成為長照機構人員最直接且重要的工作資源，應重視住民支持的重要性，此種工作資源得以誘發工作敬業 (Bakker & Demerouti, 2008)。因此，當長照機構人員接收到住民支持，等同於在工作中的表現獲得肯定，進而產生無形的成就感、視病如親，有助於提升其工作敬業，肯定自己的存在價值，而當成員具有工作敬業後，便全心投入工作，將能使長照機構人員願意持續留任並為組織奉獻。因此，住民支持反應了一種工作面的肯定，則後續展現的行為或態度之標的對象，則會與工作相關，便會回應於展現工作敬業，從而影響留任意願。

基本上，當住民給予長照機構人員肯定，長照機構人員會對工作產生榮譽感，強烈的榮譽感促使工作者願意無條件的投入在工作中，展現出傑出的工作結果 (Schaufeli & Bakker, 2006)。目前雖無相關的研究佐證本研究論點，但可從一些研究結果進行參考，例如工作為基礎的社會支持可以正向影響工作態度，當工作者工作敬業心高，表示工作者熱衷於工作，即便再辛苦也會為了己身的成就感努力去完成 (Berta et al., 2018; Kanungo, 1982)。而對於機構住民的研究顯示機構住民是長照機構人員的工作內容與責任，若長照機構人員與住民關係愈好，則其留任意願愈高 (McGilton et al., 2013)。因此，本研究假設如下：

**H3：長照機構人員工作敬業在住民支持與個人留任意願間具有中介效果。**

## 二、研究方法

### (一) 研究對象

本研究採用結構式問卷調查法，選擇住宿式長期照顧服務機構工作人員為受測對象。長期照顧服務機構名單之資料來源為長照機構網上名冊（數位發展部，2022）、身旁親友熟識此領域之人員，因收案困難，故採取便利性取樣，針對 21 間長期照顧服務機構中有實際從事長期照護工作的長照機構人員進行問卷調查。經由樣本推估計算，選取 95% 信心水準和取樣誤差在正負 5 個百分點以內時，必須抽取至少 109 位長照機構人員為樣本。而本研究最終共發放 253 套問卷，第一階段回收 232 份，回收率為 91.6%，第二階段回收 230 份，回收率為 90.9%，問卷配對方式以受測者的電話號碼後三碼與電子信箱為主，成功配對的樣本數共為 223 份。在排除高階主管、專業身分別為「其他」者、檢查反向題之亂填答者之後，最終樣本數為 217 份，有效問卷回收率為 93%。女性 186 人為大多數，占 85.7%；年齡平均值為 42.3 歲；教育程度屬於高中職 39.6%、大學 26.3%、專科 17.1% 為大多數；任職於該機構平均年資為 4.37 年，而平均薪資為 30013.18 元；身分別的部分有 11.5% 為護理人員、7.8% 為社工師、80.7% 為照服員；其服務機構所在地分別為 15.2% 於北部、40.1% 於中部、44.7% 於南部。

### (二) 研究工具

為了避免華人受測者對於奇數量尺的趨中反應傾向 (Chiu & Yang, 1987)，除了控制變項外，其他量表皆採用 Likert 六點量尺進行衡量，計分方式為 1-6 分，1 分表示非常不同意、6 分表示非常同意。本研究所使用的量表，分別詳述如下：

**住民支持量表：**依據 Zimmermann 等人 (2011) 的顧客支持問卷 (customer-initiated support)，將此支持量表中「顧客」的對象，以「機構住民」取代之，如顧客與我相投、合得來，更改為機構住民與我相投、合得來，共計 5 題，樣本題目如「機構住民相信我的能力。」，原作者發展之量表中，係採用 Likert 五點量尺進行衡量，cronbach's  $\alpha$  為 .82。

**留任意願量表：**依據 Mayfield 與 Mayfield (2007) 所建構之問卷，共計 7 題，樣本題目如「我希望在未來一年內繼續在目前的工作單位工作。」，原作者發展之量表中，係採用 Likert 五點量尺進行衡量，cronbach's  $\alpha$  為 .89。

**組織忠誠量表：**依據姜定宇等人 (2003) 所建構之問卷，並參考學者使用之 6 題短版組織忠誠量表 (丁學勤、陳世杰，2011)，樣本題目如「我會努力維護機構名譽。」，原作者發展之量表中，係採用 Likert 六點量尺進行衡量，cronbach's  $\alpha$  為 .90。

**工作敬業量表：**工作敬業量表依據 Bakker 等人 (2008) 發展的 UWES-9 問卷，包含活力、專注、貢獻三個構面，共計 9 題，樣本題目如「每天我總是迫不及待的想趕快去工作。」，原作者發展之量表中，係採用 Likert 五點量尺進行衡量，cronbach's  $\alpha$  為 .94。

**控制變項：**過去研究中，主管支持、同事支持對於社會支持與留任意願之關係有一定影響 (Kaewboonchoo et al., 2014; Sourdif, 2004)，故而在探究住民支持與留任意願之間的關係，理應控制主管支持與同事支持的影響。主管支持量表採用 Kottke 與 Sharafinski (1988) 所建構之問卷，並參考林鈺琴、蕭淑月 (2005) 之中譯修正，共計 4 題，樣本題目如「我的主管會採納我的意見。」，cronbach's  $\alpha$  為 .90。同事支持量表依據 Zhouu 與 George (2001) 之問卷，並參考林鈺琴、蕭淑月 (2005) 之中譯修正，共計 4 題，樣本題目如「我的同事願意幫助工作進度落後的人。」，cronbach's  $\alpha$  為 .89。

人口學背景資料對於社會支持與留任意願之關係有一定影響 (王郁智等，2006；王靜琳等，2007)，例如有研究顯示，高薪資者社會支持的得分顯著高於低薪資者 (李婉禎等，2013)；另有研究指出，男性的社會支持高於女性，年齡、教育程度與社會支持呈現顯著的正相關 (周玉慧、莊義利，1998)。另外，年齡、服務年資與社會支持呈負相關 (王靜琳等，2007)，故本研究另控制個人之人口統計變項，包括：性別、年齡、教育程度、年資、薪資等項目。

### (三) 研究流程與分析程序

為確定本研究問卷的可行性與適切性，在問卷初稿擬定後，首先進行內容效度確認，針對原始量表中文與英文反覆翻譯對照，確保中譯題目為原始量表所表達之意。將初稿問卷做為預試問卷，進行前測 20 份，目的使一般大眾、非研究領域者，對於語句措辭的通順與理解程度，提供修正意見，最後，確定各題所表達之意涵在各分量表中的適切性，完成最終版問卷。

正式施測時間自 2019 年 1 月 18 日至 3 月 18 日共計二個月。本研究以長期照顧服務機構工作人員為研究對象，招募訊息著重於電話聯繫各家機構負責人，並藉此確認機構填答意願及現況，取得機構負責人同意後寄發問卷。施測方式主要分為兩類，第一，由研究者親自施測，為了尊重受試者的填答意願，在施測前皆會詢問受試者是否願意填答，並特別說明此份問卷施測並不影響機構的評價，於施測過程中，注重隱私以降低參與者的心理恐懼與排斥。第二，對於無法親自施測的受試者，委託組織代理人協助，並於交附問卷時，附上施測說明函，此舉可以再次提醒施測的注意事項，若受試者表達不願施測，則直接停止施測。問卷填答將全程匿名，不會揭露任何個人資料，以維護受試者隱私權，寄出的問卷皆有附上可彌封的回郵信封，讓受試者填答完畢後可馬上彌封，以落實問卷內容保密措施。

再者，為避免同源偏差 (Common Method Variance, CMV) 的問題，在樣本收集的過程中，已將自變項與依變項分開施測，前後測相隔一週，例如：2019 年 1 月 18 日施行第一階段問卷 (即為自變項之題目)，至 2019 年 1 月 20 完整收回問卷後，相隔一週即為 2019 年 1 月 28 日施行第二階段問卷 (即為中介變項與依變項之題目)。資料蒐集程序隱匿構念名稱，使得結果變項不易受到自變項題目影響，以達到時間延遲的效果 (時間隔離法)，可用以降低同源偏差的問題 (Podsakoff et al., 2003)。此外，前後測皆完成者，本研究致贈 50 元禮券以表達感謝。問卷回收後，進行個人資料與檔案加密，並排除無法配對，空白過多的問卷後，進行後續分析。

最後，使用 SPSS 與 JASP 進行驗證性因素分析、相關分析、與迴歸分析。為了確保路徑精確性，將利用專門用於單個、多個中介變項 PROCESS3.3 程式進行模型之驗證，利用拔靴法 (Bootstrapping) 檢測中介效果的顯著性，重複進行 10,000 次的

重新抽樣得出的樣本進行統計分析，是進行中介與調節分析時重要之統計工具（楊秋月與陳耀茂，2017），本研究使用模型 4 進行分析。

### 三、研究結果

#### （一）驗證性因素分析

本研究使用 JASP-0.11.1.0 進行驗證性因素分析，由於總題項較多，因此參考 Little et al. (2013) 建議進行理論概念的題目組合 (item parceling)，透過項目構念平衡法將打包成 2-3 個觀察變項，使模型在比較簡化的情形下進行評估。經由分析結果可知，四因子理論模型之配適度指標為： $\chi^2/df = 1.96$ ；NNFI = .97；GFI = .96；CFI = .98；RMSEA = .06；SRMR = .02，皆符合學者建議的標準 (Jöreskog & Sörbom, 1989)。接著，將因子合併後進行模型比較，無論三因子（組織忠誠、工作敬業合併為一因子： $\chi^2/df = 5.32$ ；NNFI = .88；GFI = .90；CFI = .93；RMSEA = .14；SRMR = .04）、或一因子（合併所有變項： $\chi^2/df = 10.23$ ；NNFI = .75；GFI = .81；CFI = .82；RMSEA = .20；SRMR = .07），其適配度指標值會隨之降低，證實這些變項並不適合合併，變項之間可以有效的被區分。由此可知，相較於其他競爭模型，四因子為最適模型。

#### （二）相關分析

首先說明人口學特性與變項之間的關係，結果顯示當長照機構人員年齡越大，其組織忠誠 ( $r = .21, p < .01$ )、工作敬業 ( $r = .19, p < .01$ )、以及留任意願越高 ( $r = .31, p < .01$ )；教育程度的部分，大學以上的長照機構人員，其工作敬業 ( $r = -.16, p < .05$ ) 與留任意願越低 ( $r = -.20, p < .01$ )；年資的部分，當年資愈多，其留任意願愈高 ( $r = .18, p < .01$ )；最後，薪資則與組織忠誠呈顯著負相關 ( $r = -.21, p < .01$ )，顯示長照機構人員之薪資越高，其組織忠誠越低。

接著，各變項之間的相關程度、平均值、標準差，如表 1 所示。住民支持與組織忠誠 ( $r = .66, p < .01$ )、工作敬業 ( $r = .64, p < .01$ )，皆呈現顯著正相關。另外，住

民支持與留任意願皆呈顯著正相關 ( $r = .43, p < .01$ )，而組織忠誠 ( $r = .57, p < .01$ )、工作敬業 ( $r = .56, p < .01$ ) 與留任意願皆呈顯著正相關。上述結果與預期方向一致。

表 1 相關分析

	Mean	SD	1	2	3	4
1.住民支持	4.74	.68	(.87)			
2.組織忠誠	4.65	.75	.66**	(.88)		
3.工作敬業	4.60	.84	.64**	.70**	(.96)	
4.留任意願	4.14	1.07	.43**	.57**	.56**	(.92)

註：\*\* $p < .01$ ；括號內為內部一致性信度。

### (三) 假設檢定

本研究進行迴歸分析驗證，結果如表 2 及圖 1 所示。首先，在控制性別、年齡、教育程度、年資、薪資、主管支持以及同事支持後，M1 結果顯示住民支持正向影響留任意願 ( $\beta = .18, p < .05$ )，研究假設 1 獲得支持。更進一步，M3 結果顯示住民支持正向影響組織忠誠 ( $\beta = .36, p < .01$ )；再者，M4 結果顯示住民支持正向影響工作敬業 ( $\beta = .44, p < .01$ )；最後，M2 結果顯示，組織忠誠 ( $\beta = .24, p < .01$ )、工作敬業 ( $\beta = .22, p < .01$ ) 正向影響留任意願，住民支持與留任意願變成不顯著 ( $\beta = .01, p > .05$ )。

為了確保中介路徑精確性，利用拔靴法 10,000 次檢驗中介效果，如表 3 所示。首先，住民支持會經由組織忠誠影響留任意願，即表示，組織忠誠在住民支持與留任意願間，發生中介效果 (Boot effect = .36, 95% CI [.17-.58])，再者，住民支持會經由工作敬業影響留任意願，即表示，工作敬業在住民支持與留任意願間，發生中介效果 (Boot effect = .26, 95% CI [.09-.43])。因此，研究假設 2、3 獲得支持。

表 2 迴歸分析

	留任意願		組織忠誠	工作敬業
	M1	M2	M3	M4
常數	-.51	-1.01	1.10**	.67
性別	.06	.03	.04	.08
年齡	.24**	.18**	.17**	.10*
教育程度	-.07	-.07	.04**	-.05
年資	.10	.07	.05	.08
薪資	.08	.13*	-.15**	-.07
主管支持	.39**	.26**	.31**	.29**
同事支持	.04	-.01	.18**	.05
住民支持	.18*	.01	.36**	.44**
組織忠誠		.24**		
工作敬業		.22**		
R值	.63	.68	.79	.72
R <sup>2</sup>	.40	.46	.62	.51
F值	17.44**	17.62**	42.01**	27.32**

註：\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ .

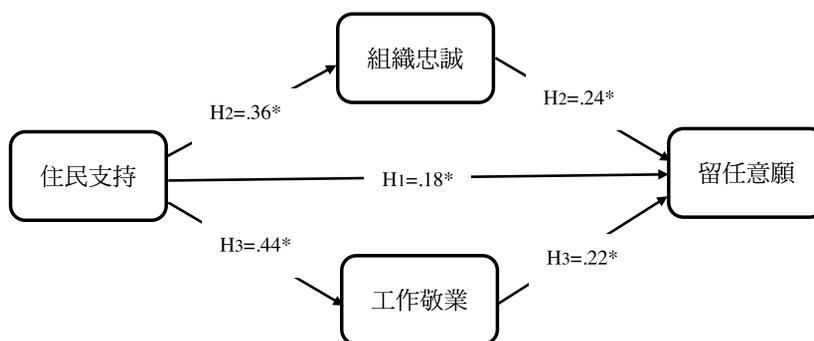


圖 1 中介檢定結果圖

表 3 中介效果

間接效果	Effect	SE	95%信賴區間估計	
			LLCI	ULCI
住民支持→組織忠誠→留任意願	.36	.10	.17	.58
住民支持→工作敬業→留任意願	.26	.09	.09	.43

註：Bootstrapping = 10,000；依變項為留任意願。

## 四、討論與結論

### (一) 研究結果討論

研究結果顯示，住民支持會正向影響留任意願，且組織忠誠與工作敬業皆會中介兩造之間的關係。為進一步了解此兩個中介機制是否具有重要性高低分野，額外進行間接效果比較的補充分析，結果顯示兩個中介路徑並無顯著差異 (Boot effect = .09, 95% CI [-.21- .45])。由此可見，組織忠誠與工作敬業兩個中介機制對於住民支持與留任意願間都相當重要。換言之，當長照機構人員感受到越多的住民支持，有助於提高長照機構人員的組織忠誠與工作敬業，進而提升其留任意願，支持本研究所提的假設。以下將分別針對研究結果進行討論。

首先，職場上感受到整體性的社會支持，有助於提高工作者留任意願 (Joshua-Amdi, 2003; Shader et al., 2001; Sourdif, 2004)。細看本研究結果，顯示控制變項中主管支持與同事支持，對於留任意願具有正向影響，進一步考量過去未曾檢視的住民支持與留任意願之關係，亦發現了正向效果。可與過去相似研究呼應，不論支持來源是誰，只要感受到某一方的支持，對於留任意願皆具有正面效益 (Abualrub, 2010)，且若長照機構人員能與住民建立良好關係，會讓其越想要繼續留任此機構 (Mittlal et al., 2009; McGilton, et al., 2013)。足見對於長照機構人員的留任研究上，除了探討主管支持或同事支持外，理應納入考量住民支持的影響力，方能更完善的理解影響長照機構人員的留任因素。

針對組織面的中介歷程，本研究發現住民支持會透過組織忠誠影響留任意願，發生中介效果。過去在探討社會支持與留任意願之間的關係，多以「組織承諾」作

為中介解釋機制 (Bishop & colleagues, 2000)，然而本研究考量文化影響，以更符合文化假說的華人組織忠誠作為中介歷程的驗證，發現與組織承諾相符的研究結果，顯示組織忠誠為留任意願的前置因子。另一方面，過去探討社會支持與組織忠誠的相關研究，以主管、同事支持為主要支持來源 (Lian et al., 2012)，然而，組織中機構住民所扮演的角色，不同於主管（上對下）、同事（水平同儕）的之雇傭關係，而是長照機構人員的工作責任，更是佔大部份情感交流的所在，因此，長照機構人員藉由機構住民提供的資源對組織所表現出來的忠誠和努力工作，主要是其對所屬的組織有深厚的感情，而非物質上的利益，釐清住民支持亦能展現組織忠誠的價值，以求更適切地進行長照機構人員管理。

最後，針對工作面的中介歷程，本研究結果顯示工作敬業在住民支持與留任意願間，發生中介效果。大體而言，學者多同意工作敬業對於組織具有正面效果 (Schaufeli & Bakker, 2004)，透過工作者感受到社會支持所帶來的資源與力量，會強化工作者的熱忱而提高工作敬業 (Colquitt et al., 2007; Emery & Barker, 2007)，是影響工作表現與留任意願的重要因素。工作者與他人相處，個體的態度與行為會因環境或氣氛而有所影響 (Barsade, 2002)，有鑑於此，長照機構人員與機構住民因長時間相處同一空間中，乃是其工作責任，照顧的優劣勢必會對長照機構人員之工作態度或心情造成影響 (McGilton, 2013)。對長期照護機構而言，提升住民支持對於確保長照機構人員的高度工作敬業心，是相當重要的關鍵，倘若在職場中獲得住民支持，因為與住民形成互惠、肯定的良善互動，能有效提昇長照機構人員的工作成就感，促使個體投入工作。換言之，住民的支持會影響長照機構人員內心對工作的看法，當感受到越多的住民支持，會激勵其工作敬業投入，願意貢獻較多心力在職場上，將是成功提升長照機構人員留任意願的解方。

## (二) 理論貢獻

首先，本研究針對長照機構人員，探究職場上住民支持對留任意願的影響。過去社會支持的相關研究中，對於主管支持、同事支持多所探究，但在住民關係上卻缺乏進一步的討論。考量長照機構場域有別於一般服務業或企業常見的短期顧客關

係，工作內容包含日常生活的直接照顧、親密依賴，住民與長照機構人員關係的建立與互動情況較特殊，彼此屬於長期互動的關係。是以，長期關係的建立與維持，一方面對於住民照護品質與生活福祉的維持至關重要，另一方面也可減少長照機構人員的工作壓力。換言之，進一步考量長期照護機構的特殊性，截至目前為止，並未有針對長照機構人員之住民支持的在地研究，本研究企圖回應過去研究缺口，同時控制主管支持、同事支持的效果，證實納入住民支持對長照機構人員的社會支持研究相當重要，可提供未來對於不同社會支持來源分析的新研究方向。

其次，如何解決長照機構人力缺乏的困境，過去研究多同意應從留住現有的照護人力角度考量，因此探討為什麼長照機構人員願意留任便至關重要。根據社會交換理論，人與人的互動模式，會受時間與空間特性的影響，唯有在時間長、互動密集的情況下，交換行為較為穩固。換言之，進一步考量互動關係所帶來的影響，住民為長照機構人員長期互動的對象，本研究企圖從組織面與工作面兩個觀點，企圖釐清住民支持與留任意願的中介歷程。本研究在控制了主管支持與同事支持的影響後，發現組織忠誠與工作敬業在住民支持與留任意願間，皆具有中介效果，且與主管支持或同事支持相較，其影響效果更大。本研究探討住民支持所引發的心理機制，對於長照機構人員的留任研究發展，提供新的觀點與啟發。

### (三) 管理意涵

首先，長照機構為一項服務產業，離不開以「住民」為本位的服務精神，機構住民與長照機構人員的關係如同顧客關係，若友善經營自身與住民的鏈結、與住民保持良好關係，不但會正向影響服務氣候的氛圍，對於住民照護品質的提升有所把關，更會直接影響長照機構人員的工作態度。換言之，住民支持是長照機構人員的重要工作資源，與住民建立良好的互動照護模式，是長照機構人員決定留任與否的考量因素，亦應能互惠於滿足住民的照顧需求，確保住民得享健全의長期照護服務，達成連續性、專業性的生活照護品質。

其次，機構應隨時強化長照機構人員對於機構的忠誠度，加強對組織深厚的感情，致力於營造出正向的雇用關係，讓長照機構人員在工作實踐中，體會到組織的

關心，提供創造出有利於工作滿足的情境。長照機構人員便會對組織專心一意、負責盡職。因此，對於長照機構人員留任而言，組織忠誠是一個重要的過程，工作者認知組織的運行是值得信賴時，便在其心中組織擁有正面形象、忠於組織，建構一種彼此互信基礎上的正回饋機制，並相信自己在當前的長照機構服務是最棒的選擇，方能長久留住人才。

最後，長照機構中營造出社會支持環境，更直接影響長照機構人員的工作敬業。長照機構應強化機構人員對於機構、業務的認同感，協助其對工作保持熱情，例如定期舉行員工座談或訓練等，發揮出長照機構人員工作敬業的心路歷程，使長照機構人員完全投入身心於住民的照護工作中，就可以發自內心喜歡自己的工作，因此，建立高度社會支持的正面風氣，讓每位長照機構人員在有意義的環境中做自己喜歡做的事，提高工作敬業形成良善循環。

#### (四) 研究限制與未來研究方向

儘管本研究盡可能排除可能干擾研究結果的因素，但仍有一些研究限制。首先，對於研究樣本的部分，本研究抽樣方式為便利取樣，雖然過程中以禮券回饋增加樣本數，然而因時間與成本之考量，未能針對台灣長期照護機構的比例施放問卷，導致樣本的代表性有限，無法代表整體長照機構人員。此外，由於收案機構的工作者多為本國籍員工，故而此次收案對象僅針對本國籍長照機構人員進行資料收集，並未納入外籍員工，然而當前生態住宿式長照機構多已開始雇用外籍照服員，本研究結果並無法類推至是類人員，因此目前欲推論至台灣的長期照護場域，需再進行相關的驗證。

第三，本研究為了避免共同方法變異的疑慮，以及澄清住民支持與留任意願之間的因果關係，採取跨時點研究設計 (Podsakoff et al., 2003)。並為了確保填答者的個人隱私，進行施測時採取匿名的問卷調查法，僅使用行動電話後三碼、電子信箱進行配對，故而無法追溯填答者，造成第二階段資料收集時，有效樣本數的配對回收降低，然而，本研究的有效樣本數達 217 份，在當今實證研究很難進行的環境下，對於長照機構人員的相關研究，仍具有一定的參考價值。

第四，檢視相關表的資料，各變項間具有中、高度相關，恐有共線性的疑慮。本研究以變異數膨脹係數 (Variance Inflation Factor, VIF) 作為共線性的判斷指標，一般認為 VIF 值大於 10 表示有明顯的共線性問題 (Miles, 2014)，須排除該變項，而 VIF 值小於 5 的模型則有其適切性 (Akinwande, Dikko, & Samson, 2015)。經檢驗結果顯示，每個變項的 VIF 值介於 1.58 至 2.99 之間，表示變項間共線性之問題不大，可消弱此疑慮的影響。因此，本研究模型應可被接受。

第五，儘管本研究根據資源保存理論的論點，從資源的角度出發，將住民支持視為長照機構人員的重要資源補充，發現會經由組織忠誠與工作敬業的中介路徑，對留任意願造成影響。但此模型可能仍存有因果倒置的疑慮，亦即，當研究參與者具較高的組織忠誠或工作敬業，在住民照護上會竭盡心力，使得機構住民給予長照機構人員正面回應，以至於造成長照機構人員有住民支持的認知，從而提高留任意願。據此，為了釐清因果倒置的疑惑，本研究額外驗證住民支持的中介效果，結果顯示，組織忠誠 (Boot effect = .04, 95% CI [-.05-.13])、工作敬業 (Boot effect = .03, 95% CI [-.04-.10]) 皆不會引發住民支持的中介路徑。故從理論觀點上與分析結果部份，皆支持住民支持會經由組織忠誠與工作敬業的中介路徑進行影響留任意願，此結果可作為檢視模型關係的佐證。

第六，本研究僅考量長照機構人員在工作場域中會面臨的互動對象，然而就其社會支持來源，除了職場上還包括非工作面的支持來源，如家人支持、朋友支持、配偶、重要他人支持 (Carlson & Perrewe, 1999)，建議後續研究者可以導入職場以外的社會支持來源，擴大探討每一個社會支持來源的影響差異，並進一步釐清可能的中介歷程，以建立更完整的社會支持模型。

最後，對於中介歷程的分析部分，本研究僅考量正向的中介機制，並未一併探討其他負向因素，此舉恐未能充分反映中介解釋歷程，有可能尚有其他重要卻未經驗證的變項可用以說明。例如「認同衝突」、「員工敵意」或「角色壓力」等變項，與雇傭關係具有相當程度的關聯性 (郭建志等, 2014)，建議未來研究可將之納入考量，方能提出更完善的中間解釋機制。

## 參考文獻

- 丁學勤、陳世杰(2011)。教師和學校的一致性、組織衝突、關係品質、組織忠誠度與團隊合作之關係研究。**教育學術彙刊**，**3**，81-106。https://doi.org/10.6434/BER.201102.0081
- 王郁智、朱正一、洪光良、章淑娟(2004)。〈護理人員留任意願文獻探討〉。**慈濟護理雜誌**，**3**，8-12。https://doi.org/10.6974/TCNJb.200412.0008
- 王靜琳、黃瓊玉、呂桂雲、何美瑤(2007)。護理人員工作壓力與社會支持之探討。**榮總護理**，**24**，59-68。https://doi.org/10.6142/VGHN.24.1.59
- 白崇亮(1986)。組織承諾研究：理論與實證。**管理評論**，**5**，30-51。https://doi.org/10.6656/MR.1986.5.2.CHI.30
- 吳淑惠、張永源、余秋霞(2014)。醫院員工人格特質、組織忠誠度對工作態度影響之研究－以高雄市立醫院為例。**高雄護理雜誌**，**31**，10-25。https://doi.org/10.6692/KJN-2014-31-3-3
- 李婉禎、林木泉、朱正一(2013)。身心障礙照護機構照顧服務員工作倦怠、社會支持與留任意願相關性之探討。**醫務管理期刊**，**14**，38-54。https://doi.org/10.6174/JHM2013.14(1).38
- 李新民(2015)。空巢老人的主觀幸福感及其與社會支持之關聯。**社會與區域發展學報**，**4**，1-34。
- 李慕華(1992)。組織忠誠的內涵意義、影響因素與行為結果之探討：以台灣中小企業為例(未出版碩士論文)。輔仁大學。
- 周玉慧、莊義利(1998)。晚年生活壓力、社會支持與老人身心健康之變遷：長期資料分析。**人文及社會科學集刊**，**12**，281-317。
- 林川博、林秀吟、陳淑貞(2016)。護理人員社會支持與職業承諾關係之研究：以工作－家庭平衡為中介變數。**華人前瞻研究**，**12**，39-63。https://doi.org/10.6428/JCTF
- 林鈺琴、蕭淑月(2005)。社會支持、信任、關係品質與組織知識分享行為之關係研究。**商管科技季刊**，**6**，373-400。

- 姜定宇、鄭伯璦、任金剛、黃政瑋 (2003)。組織忠誠：本土化的建構與測量。 **本土心理學研究**，**19**，273-337。 <https://doi.org/10.6254/IPRCS>
- 郭建志、蘇嫻、張守中 (2014)。個人—組織的雇用關係：負向認同與職場偏差行為之研究。 **中華心理學刊**，**56**，31-47。 <https://doi.org/10.6129/CJP.20131114>
- 陳正芬 (2013)。我國長期照顧體系欠缺的一角：照顧者支持服務。 **社區發展季刊**，**141**，203-213。
- 陳怡光、張端訓、邱瓊萱、魏中仁 (2013)。工作控制、工作壓力及社會支持對員工的工作滿意度及組織承諾的影響。 **輔仁醫學期刊**，**11**，187-196。
- 陳欽雨、呂博裕、莊雅晴 (2015)。社會支持、工作壓力與情緒智力對離職意圖之影響研究。 **管理實務與理論研究**，**9**，57-80。 <https://doi.org/10.29916/JMPP.201009.0010>
- 楊秋月、陳耀茂 (2017)。 **醫護研究與資料分析：SPSS 的應用**。五南出版社。
- 數位發展部 (2022)。全國老人福利機構名冊。 <https://data.gov.tw/dataset/8572>
- Abualrub, R. F. (2010). Work and non-work social support and intent to stay at work among Jordanian hospital nurses. *International Nursing Review*, *57*(2), 195-201. <https://doi.org/10.1111/j.1466-7657.2009.00768.x>
- Akinwande, M. O., Dikko, H. G., & Samson, A. (2015). Variance inflation factor: as a condition for the inclusion of suppressor variable (s) in regression analysis. *Open Journal of Statistics*, *5*(7), 754-767. <https://doi.org/10.4236/ojs.2015.57075>
- Alexander, J. A., Lichtenstein, R., Oh, H. J., & Ullman, E. (1998). A causal model of voluntary turnover among nursing personnel in long-term psychiatric settings. *Research in Nursing & Health*, *21*(5), 415-427. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1098-240X\(199810\)21:5<415::AID-NUR5>3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1098-240X(199810)21:5<415::AID-NUR5>3.0.CO;2-Q)
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, *22*(3), 187-200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Barrera, M., Ramsay, T. B., & Slander I. N. (1981). Preliminary development of a scale of social support: Studies on college students. *American Journal of Community Psychology*, *9*(4), 435-447. <https://doi.org/10.1007/BF00918174>

- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675. <https://doi.org/10.2307/3094912>
- Berman, S. & Edan, Y. (2002). Decentralized autonomous AGV system for material handling. *International Journal of Production Research*, 40(15), 3995-4006. <https://doi.org/10.1080/00207540210146990>
- Berta, W., Laporte, A., Perreira, T., Ginsburg, L., Dass, A. R., Deber, R., Baumann, A., Cranley, L., Bourgeault, I., Lum, J., Gamble, B., Pilkington, K., Haroun, V., & Gamble, B. (2018). Relationships between work outcomes, work attitudes and work environments of health support workers in Ontario long-term care and home and community care settings. *Human Resources for Health*, 16(1), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s12960-018-0277-9>
- Bishop, J. W., & Scott, K. D. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85, 439-450. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.439>
- Black, J. S., & Stephens, G. K. (1989). The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. *Journal of Management*, 15(4), 529-544. <https://doi.org/10.1177/014920638901500403>
- Caplan, G. (1974). *Support systems and community mental health: Lectures on concept development*. Behavioral Publications. <https://doi.org/10.1176/ps.25.10.682-a>
- Carlson, D. S. & Perrewé, P. L. (1999). The role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work-family conflict. *Journal of Management*, 25(4), 513-540. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00013-6](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00013-6)
- Chiu, C. Y., & Yang, C. F. (1987). Chinese subjects' dilemmas: Humility and cognitive laziness as problems in using rating scales. *Bulletin of the Hong Kong Psychological Society*, 18, 39-50.

- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 909-927. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>
- Coomber, B., & Barriball, K. L. (2007). Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: A review of the research literature. *International Journal of Nursing Studies, 44*(2), 297-314. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2006.02.004>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. *Handbook of Stress and Burnout in Health Care, 65-78*.
- Dill, J. S., Morgan, J. C. & Marshall, V. W. (2012). Contingency, employment intentions, and retention of vulnerable low-wage workers: An examination of nursing assistants in nursing homes. *The Gerontologist, 53*(2), 222-234. <https://doi.org/10.1093/geront/gns085>
- Eltaybani, S., Noguchi-Watanabe, M., Igarashi, A., Saito, Y. & Yamamoto-Mitani, N. (2018). Factors related to intention to stay in the current workplace among long-term care nurses: A nationwide survey. *International Journal of Nursing Studies, 80*(1), 118-127. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.01.008>
- Emery, C. R., & Barker, K. J. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, 11*(1), 77-87. <https://doi.org/10.14396/jhrmr.2015.22.1.25>
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In *Management and Organizations in the Chinese Context* (pp. 84-127). Palgrave Macmillan, London.

- Gordon, S., Tang, C. H. H., Day, J., & Adler, H. (2019). Supervisor support and turnover in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 496-512. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2016-0565>
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 617-626. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.617>
- House, J. S., Landis, K. R. & Umberson, D. (1988). Social relationships and health. *Science*, 241(4865), 540-545. <https://doi.org/10.1126/science.3399889>
- Jöreskog, K. G. & Sörbom, D. (1989). LISREL 7: A guide to the program and applications. Spss.
- Joshua-Amadi, M. (2003). Recruitment and retention in the NHS: A study in motivation. *Nursing Management*, 9(9), 14-24. <https://doi.org/10.7748/nm2003.02.9.9.14.c2140>
- Kaewboonchoo, O., Yingyuad, B., Rawiworrakul, T. & Jinayon, A. (2014). Job stress and intent to stay at work among registered female nurses working in Thai hospitals. *Journal of Occupational Health*, 56(2), 93-99. <https://doi.org/10.1539/joh.12-0204-OA>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-349. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.67.3.341>
- Karsh, B., Booske, B. C., & Sainfort, F. (2005). Job and organizational determinants of nursing home employee commitment, job satisfaction and intent to turnover. *Ergonomics*, 48(10), 1260-1281. <https://doi.org/10.1080/00140130500197195>
- Kim, S. W., Price, J. L., Mueller, C. W. & Watson, T. W. (1996). The determinants of career intent among physicians at a US Air Force hospital. *Human Relations*, 49(7), 947-976. <https://doi.org/10.1177/001872679604900704>

- Kottke, J. L. & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075-1079. <https://doi.org/10.1177/0013164488484024>
- Lian, H., Ferris, D. L., & Brown, D. J. (2012). Does power distance exacerbate or mitigate the effects of abusive supervision? It depends on the outcome. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 107-123. <https://doi.org/10.1037/a0024610>
- Liang, Y. W., Hsieh, Y. P., Lin, Y. H., & Chen, W. Y. (2014). The impact of job stressors on health-related quality of life of nursing assistants in long-term care settings. *Geriatric Nursing*, 35, 114-119.
- Little, T. D., Rhemtulla, M., Gibson, K., & Schoemann, A. M. (2013). Why the items versus parcels controversy needn't be one. *Psychological Methods*, 18(3), 285-300. <https://doi.org/10.1037/a0033266>
- Mayfield, J. & Mayfield, M. (2007). The effects of leader communication on a worker's intent to stay: An investigation using structural equation modeling. *Human Performance*, 20(2), 85-102. <https://doi.org/10.1080/08959280701332018>
- McGilton, K. S., Tourangeau, A., Kavcic, C. & Wodchis, W. P. (2013). Determinants of regulated nurses' intention to stay in long-term care homes. *Journal of Nursing Management*, 21(5), 771-781. <https://doi.org/10.1111/jonm.12130>
- Miles, J. (2014). Tolerance and variance inflation factor. Wiley statsref: Statistics reference online. <https://doi.org/10.1002/9781118445112.stat06593>
- Mittal, R., Aggarwal, S., Sharma, S., Chhibber, S., & Harjai, K. (2009). Urinary tract infections caused by *Pseudomonas aeruginosa*: a minireview. *Journal of Infection and Public Health*, 2(3), 101-111. <https://doi.org/10.1016/j.jiph.2009.08.003>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600-624. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006233>
- Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Shader, K., Broome, M. E., Broome, C. D., West, M. E., & Nash, M. (2001). Factors influencing satisfaction and anticipated turnover for nurses in an academic medical center. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 31(4), 210-216. <https://doi.org/10.1097/00005110-200104000-00010>
- Sourdif, J. (2004). Predictors of nurses' intent to stay at work in a university health center. *Nursing and Health Sciences*, 6(1), 59-68. <https://doi.org/10.1111/j.1442-2018.2003.00174.x>
- Steiner, S., Cropley, M., Simonds, L., & Heron, R. 2020. Reasons for staying with your employer: Identifying the key organizational predictors of employee retention within a global energy business. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 62(4), 289-295. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001820>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>

- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory. *Research in Organizational Behavior, 18*, 1-74. [https://doi.org/10.1016/S1746-9791\(05\)01101-6](https://doi.org/10.1016/S1746-9791(05)01101-6)
- Yıldırım, N., Karaca, A., Cangur, S., Acıkgöz, F., & Akkus, D. (2017). The relationship between educational stress, stress coping, self-esteem, social support, and health status among nursing students in Turkey: A structural equation modeling approach. *Nurse Education Today, 48*, 33-39. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2016.09.014>
- 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. <https://doi.org/10.2307/3069410>
- Zimmermann, B. K., Dormann, C. & Dollard, M. F. (2011). On the positive aspects of customers: Customer-initiated support and affective crossover in employee–customer dyads. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*(1), 31-57. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02011.x>

# Resident Support and Intention to Stay for Long-term Care Staff: The Mediating Effects of Organizational Loyalty and Job Engagement

FENG-HSIA KAO, YI-YING LI

**Purpose:** Taiwan is an aging society. Nursing home administrators in Taiwan have found that the lack of human resources to provide care is one of their biggest challenges. We adopted a social support perspective to explore the relationship between the amount of support staff feel from residents (resident support) and the intention of staff to remain in their jobs. We also examined whether organizational loyalty and job engagement are important mediators between the level of resident support and the intention of employees to stay. **Methods:** We used the temporal separation method to collect 217 valid responses via a questionnaire from nursing home staff. The independent variable (level of resident support) was collected at Time 1, and the mediation (organizational loyalty and job engagement) and dependent variable (intention to stay) were collected at Time 2, which was one week later. **Results:** We found that resident support is positively related to the intention to stay. Organizational loyalty and job engagement have a mediating effect between resident support and intention to stay. **Conclusions:** Resident support is an important work resource for staff of long-term care institutions. Establishing a good interactive care model with residents may be a considerable factor in a staff member's decision of whether or not to remain on the job.

**Key words:** intention to stay, job engagement, organizational loyalty, resident support

---

Feng-Hsia Kao: Associate Professor, Department of Health Care Management, National Taipei University of Nursing and Health Sciences. (Corresponding author, E-mail: fengshia@gmail.com)

Yi-Ying Li: Administration Staff, Nantou English Teaching Resources Center, Nantou County Government.

