

新北市教保服務人員社會資本、工作鑲嵌與留任意願 關係之研究

吳冠輝

國立臺北科技大學技術及職業教育研究所研究生

林宜玄

國立臺北科技大學技術及職業教育研究所兼任助理教授

中文摘要

本研究目的為探討新北市幼兒園教保服務人員的社會資本、工作鑲嵌與留任意願之關係，採問卷調查法蒐集資料，共回收有效問卷 337 份。研究結果顯示，社會資本與工作鑲嵌、留任意願之間均存在顯著正向關係，且工作鑲嵌亦對留任意願具有正向影響。在社會資本構面中，以認知資本對工作鑲嵌與留任意願的預測力最強；在工作鑲嵌構面中，以犧牲構面對留任意願的影響最大。研究結果可作為教育機構提升教保人員穩定性與留任率之參考依據。

關鍵詞：教保服務人員、社會資本、工作鑲嵌、留任意願

The Relationships among Social Capital, Job Embeddedness, and Intention to Stay: The Case of the Preschool Educators in New Taipei City

Wu, Kuan-Hui

Graduate Student, Graduate Institute of Technological and Vocational Education, National Taipei University of Technology

Lin, Yi-Shyuan

Adjunct Assistant Professor, Graduate Institute of Technological and Vocational Education, National Taipei University of Technology

Abstract

This study aims to explore the relationships among social capital, job embeddedness, and retention intention of early childhood educators in New Taipei City. A total of 337 valid responses were collected through a questionnaire survey. The findings revealed significant positive relationships between social capital and both job embeddedness and retention intention. Furthermore, job embeddedness also showed a significant positive effect on retention intention. Among the dimensions of social capital, cognitive capital demonstrated the strongest predictive power for both job embeddedness and retention intention. In terms of job embeddedness, the sacrifice dimension had the greatest influence on retention intention. These results provide valuable implications for educational institutions seeking to enhance workforce stability and improve retention among early childhood educators.

Keywords : Preschool Educator, Social Capital, Job Embeddedness, Intention to Stay

一、前言

（一）研究背景與動機

學前教育是促進兒童全人發展的關鍵階段，而教育保育服務人員（以下簡稱教保服務人員）則是此體系中不可或缺的核心角色，不僅肩負教學與照顧任務，更直接影響幼兒社交能力、生活技能與學習動機的養成（王友蘭，2018）。然而，在實務現場中，教保服務人員普遍面臨諸如資源不足、學生特殊需求多元、行政工作繁重等挑戰（李慧玲，2018；宋秋錦，2019；劉乙儀、張瑞村，2018），這些困境不僅耗損其專業能量，也可能進一步影響其工作滿意度與持續服務的意願。

以臺北市為例，2012 至 2018 年間進用的 234 位契約教保員中，有 189 位離職，七年內流動率高達八成（宋秋錦，2019）。高流動率將導致教學銜接中斷，不利於幼兒的穩定發展與情感安全，亦削弱學前教育的整體品質（劉乙儀、張瑞村，2018）。因此，如何提升教保服務人員的留任意願，成為當前學前教育領域亟需關注的重要議題。

侯伯樺與龔心怡（2019）將留任意願定義為願意持續為組織服務的態度評估，尤其是對教育領域，高留任意願者表示對保持相同教育場域成員身分有強烈慾望，顯見提高幼兒園教保服務人員留任意願，更能確保教育環境的穩定性。其中，「社會資本」與「工作鑲嵌」被視為兩個可能關鍵的前因變項，近年亦逐漸受到研究關注。

社會資本指的是個體透過人際網絡所獲得的資源，包括信任、互惠與共享規範等，能增進合作與支持氛圍（Bakker & Demerouti, 2007）。在教保環境中，社會資本的建立可強化教職員間的互助機制與知識交流，進而提高工作效能與歸屬感（邱品瑜，2012）。此外，社會資本被視為重要的工作資源，可有效幫助個體應對工作要求，提升其工作動機與留任傾向（Hsiao & Chiou, 2012）。

另一方面，工作鑲嵌理論（Job Embeddedness Theory）主張員工與組織的連結性、契合性與犧牲性三構面，會影響其是否選擇離職（Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, & Erez, 2001）。高度的工作鑲嵌意味著個體與工作環境關係緊密，難以割捨，進而降低離職傾向。相關研究指出，工作鑲嵌不僅能正向預測員工的留任意願，亦可能受社會資本所影響（楊滋銘，2015；蕭培昆，2020）。

儘管上述理論已獲得部分驗證，但針對教保服務人員族群，探討其社會資本、工作鑲嵌與留任意願間關係的研究仍屬稀少，過去國內對教保服務人員的研究多聚焦於工作壓力、工作滿意度或專業承諾等議題，但較少有研究同時整合「社會資本」與「工作鑲嵌」兩個概念來探討其對留任意願之影響。此外，

目前針對不同類型（公私立）、不同行政區背景之教保服務人員其社會資本與工作鑲嵌特性之差異，也較少進行具體分析，顯示本研究具補足實證研究不足之必要性。且也較少詳細探討教保服務人員社會資本與工作鑲嵌各構面對留任意願預測力比較的文獻，就無法對提升教保服務人員留任意願提出更聚焦之策略。

根據 OECD（2019）針對學前教育工作者的報告指出，良好的社會互動環境與組織支持，是影響學前教育人員職涯穩定的關鍵因素。相較之下，臺灣的教保職場文化偏重個人責任導向，缺乏制度性支持與夥伴連結，因此本研究在社會資本與工作鑲嵌探討上，更具有回應國際趨勢與強化在地應用之價值。且教保服務人員流動率偏高，除受薪資待遇與工時影響外，背後更深層的結構性問題在於人際支持與組織嵌合機制的缺乏。當組織無法提供足夠的社會資本資源，例如互信、情感支持與共同價值，易導致人員對工作環境產生疏離，降低其工作意義感與持續留任意願。此外，現有政策對提升教保人員穩定性多聚焦於外部誘因（如年資加給、工作保障），對於影響員工內在連結與心理承諾的因素部分仍嫌不足。

根據教育部統計（教育部，2025），新北市為全臺學前教育規模最大的縣市之一，截至 113 學年度 11 月底為止，共設有超過 1,077 所公私立幼兒園，幼生數達 85,532 人，且涵蓋都會、郊區與偏遠地區多元地理型態。此外，新北市自推動「準公共化幼兒園」政策以來，在提升教保品質、擴大師資聘任與落實親師合作機制方面成效顯著，逐步建構出制度性支持與多層次資源整合的學前教育體系。故選擇新北市為研究場域，除具有規模完整與制度成熟的優勢，亦有助於檢視在資源相對充足背景下，教保服務人員留任意願的形成機制，提供政策推廣的參考依據。因此本研究選擇擁有豐富學前教育資源的新北市幼兒園之教保服務人員為研究對象，探討社會資本與工作鑲嵌的關係、社會資本與留任意願的關係，期許能對改善教保服務人員高流動率提出可行建議。

二、文獻探討

（一）社會資本

紀家雄與陳木金（2013）認為，社會資本一詞是由「社會」與「資本」兩個概念構成，社會的部分暗示著社會資本是存在於組織、社會中；而資本的意思則是可產生價值的資源。Ford & Forsyth (2021) 認為社會資本認為社會資本存在於個體與群體之間的互動和關係網絡中，這些網絡關係促進了資源的交流和分享。吳政達（2020）認為，社會資本具有兩項特色：（1）由網絡中的成員所共有，無法被單一個人所囊括。（2）具有相當的價值，但難以被交易。所以，社會資本是人際關係以及聯繫所產生的資源。本研究認為教保服務人員是在與群體之間的互動和關係網絡中，這些網絡關係促進了資源的交流和分享。

許多學者將認為社會資本可分為結構資本、關係資本與認知資本三個構面（吳政達，2020；彭耀平、何希慧，2019；Ford & Forsyth, 2021；Nahapiet & Ghoshal, 1998）。結構資本指的是個體或群體之間互動的網絡配置，包括網絡的規模、連接性及網絡中的位置；關係資本關注的是網絡成員之間的關係品質，如信任、互惠、尊重和義務感；認知資本涉及共享的價值觀、信念、語言和敘事，這些是群體成員共有的認知資源。因此，本研究也將社會資本分為結構資本、關係資本與認知資本三個構面，作為教保服務人員之社會資本的次構面。

（二）工作鑲嵌

工作鑲嵌理論最初由 Mitchell et al. (2001) 提出，意指個體依附於其所處的環境，難以從中離開，陷入環境所形成的網絡中，更可指為所有能讓員工留在現職上的影響因素總和之複合性構念。工作鑲嵌不只可以視做是一個能將新進員工鑲嵌在新組織場域內的多重力場網絡，也能反映個人與場域之間配適與否的狀態，因此具有能抑制新進員工離職意圖的力量（楊文芬，2020）；因此工作鑲嵌對於個體留任意願之間具有至關重要的影響效果。

Mitchell et al. (2001) 提出工作鑲嵌之構面包含連結、適配以及犧牲。連結是指個人和組織或與其他人之間的正式或非正式的聯繫關係；適配是指員工覺得與組織或環境相契合的程度；犧牲是指當員工離開工作時，而感受的成本代價（Crossley, Bennett, Jex, & Burnfield, 2007）。這些成本損失可能是優渥的薪資、人際關係、升遷機會等。因此本研究也連結、適配以及犧牲作為教保服務人員之工作鑲嵌的次構面。

（三）留任意願

留任意願是指因為員工認為在組織中被重用而產生歸屬感，進而想留在相同組織持續貢獻的想法（Kyndt, Dochy, Michielsen, & Moeyaert, 2009）。Kehoe & Wright (2013) 認為留任意願為個體對未來職涯發展願意續任原職的程度。林淑芳與華佳慧（2023）認為個人在職場工作中後，願意繼續在相同職場工作者，可稱為留任意願。Kyndt et al. (2009) 與 Kehoe & Wright (2013) 認為，留任意願是一個對工作整體感到評估的概念，因此可從單一構面觀點衡量留任意願。因此本研究也採用單一構面的觀點來衡量教保服務人員之留任意願。

（四）社會資本、工作鑲嵌與留任意願之間的關聯性

綜合前述文獻可知，社會資本不僅能直接強化教保服務人員的留任意願，亦可能透過提升其工作鑲嵌感產生間接效果。具體而言，當教保服務人員在園所內建立良好的結構性人脈、互信的同儕關係與共同的價值認知時，這些社會資源能夠強化其與組織的「連結」、促進其價值觀與職務內容的「適配」，

並提高其對離開工作所需付出代價的認知，即「犧牲」感受（Mitchell et al., 2001）。因此，社會資本可被視為促進工作鑲嵌的前置條件，而工作鑲嵌則強化個體對組織的留任傾向。據此，本研究推論以下研究假設：

1. 社會資本與留任意願關聯性

許多研究均證實社會資本與留任意願有顯著關聯。張智舜（2007）的研究結果顯示，個人在職場的資本越豐沛，其留任意願越高；劉麗敏（2021）也證實社會資本與留任意願呈正相關。此外，徐伊藝（2015）的研究亦指出，若企業能夠有完善的機制，包含：員工之間的合作、有效的溝通管道、公平公正的薪酬體制，將能提升員工的自由空間並提升留任意願。由此可見，社會資本的多寡對於教保服務人員個人職場去與留之間扮演著重要的影響因素。據此，本研究提出以下研究假設：

H1：社會資本與留任意願具有顯著正向關係。

H1-1：結構資本與留任意願具有顯著正向關係。

H1-2：關係資本與留任意願具有顯著正向關係。

H1-3：認知資本與留任意願具有顯著正向關係。

2. 社會資本與工作鑲嵌關聯性

邱品瑜（2012）分析虛擬團隊成員之知識貢獻行為，研究結果發現，虛擬團隊成員社群連結、信任、以及共享語言類的社會資本越豐沛，會顯著提升工作鑲嵌程度。此外，楊滋銘（2015）的研究中亦發現，社會資本無論是對社群鑲嵌層面之契合與犧牲，還是組織鑲嵌層面之契合與犧牲，均具有顯著正向影響。

社會資本的存在使得教保服務員更容易融入工作團隊，形成良好的協作氛圍。這種融入感和協作能力進一步促進了工作鑲嵌感的提升，使教保服務人員在工作環境中感到更加融洽和舒適。據此，本研究提出以下研究假設：

H2：社會資本與工作鑲嵌具有顯著正向關係。

H2-1：結構資本與工作鑲嵌具有顯著正向關係。

H2-2：關係資本與工作鑲嵌具有顯著正向關係。

H2-3：認知資本與工作鑲嵌具有顯著正向關係。

3. 工作鑲嵌與留任意願關聯性

田欣巧（2015）以金融產業人員為研究對象，指出工作鑲嵌對留任意願有正向影響。此外，林媛琪（2021）的研究結果指出工作鑲嵌的連結性、契合性皆與留任意願具有顯著的正向關係。蕭培昆（2020）以臺北市立聯合醫院護理人員為調查對象，探討其工作鑲嵌和留任意願間的關係，發現工作鑲嵌與留任意願間有顯著正向關聯。符志光（2022）的研究亦證實工作鑲嵌的組織連結、組織適配、組織犧牲，對留任意願產生正向影響。據此，本研究提出以下研究假設：

H3：工作鑲嵌與留任意願具有顯著正向關係。

H3-1：連結與留任意願具有顯著正向關係。

H3-2：適配與留任意願具有顯著正向關係。

H3-3：犧牲與留任意願具有顯著正向關係。

根據上述研究假設之推論，本研究之架構圖如圖 1 所示：

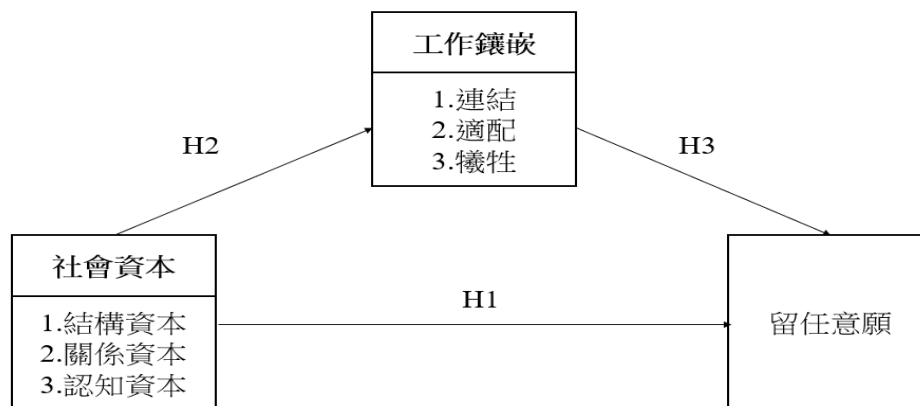


圖 1 研究架構圖

三、研究方法

（一）研究樣本選取

本研究主要新北市各行政區以公立與私立幼兒園為主，施測時間為 2025 年 3 月至 4 月，採用線上問卷調查方式進行資料蒐集，主要透過新北市各行政區幼兒園園長協助轉發 Google 表單連結予教保服務人員填寫。問卷發放前，研究

者先聯繫園所取得同意，並說明研究目的與填答匿名性。總計發放 400 份問卷，回收 360 份，回收率 90%；有效問卷 337 份，有效回收率 84.3%。

（二）調查工具

本研究問卷共分為個人背景變項、社會資本量表、社會鑲嵌量表與留任意願量表四部分。

在個人背景變項中，本研究蒐集教保服務人員婚姻狀況、教職年資、最高學歷、職位、幼兒園類別等五類，皆為單選題。

社會資本量表翻譯並改編自 Ford & Forsyth (2021) 所建構之社會資本量表。量表題項共 21 題，包含結構資本 8 題；關係資本 7 題；認知資本 6 題。社會鑲嵌量表翻譯並改編自 Shafique, Qadeer, Ahmad, & Rehman (2011) 所建構之工作鑲嵌量表。問卷量表題項共 24 題，包含連結 6 題；適配 9 題；犧牲 9 題。留任意願量表並翻譯並改編 Kehoe & Wright (2013) 的員工留任意願量表，共 4 題。上述各量表皆採用李克特五點量表測量，從「非常不同意」至「非常同意」依序給予 1 分至 5 分。

將量表資料彙整後，本研究利用描述性統計分析、信度分析與階層迴歸分析以探討本研究樣本分布樣態、新北市教保服務人員社會資本、工作鑲嵌與留任意願現況與假設成立情形。

四、資料分析與討論

（一）調查對象之背景變項分析

本研究以新北市私立幼兒園的教保服務人員為調查對象，其中已婚者居多，有 211 人，佔 62.61%；年資以 4 年以下者居多，佔 32.34%；大學學歷的人數為 225 人，佔 66.77%；教保員為 225 人，佔 66.77%；私立（含非營利、準公共）的人數為 293 人，佔 86.94%。本研究調查對象之背景變項分布情形如表 1 所示。

表 1 調查對象之背景變項分析

背景變項	組別	人數	佔比 (%)
婚姻狀況	已婚	211	62.61
	未婚	126	37.39

年資	4 年以下	109	32.34
	4 年 (含) 以上至未滿 7 年	70	20.77
	7 年 (含) 以上至未滿 10 年	56	16.62
	10 年 (含) 以上至未滿 13 年	42	12.46
	13 年 (含) 以上	60	17.80
最高學歷	高職	35	10.39
	專科	41	12.17
	大學	225	66.77
	研究所	36	10.68
職稱	教師	71	21.07
	教保員	225	66.77
	助理教保員	41	12.16
幼兒園類別	公立	44	13.06
	私立 (含非營利、準公共)	293	86.94
整體		337	100.00

(二) 社會資本、工作鑲嵌、留任意願之現況分析

本研究新北市幼兒園教保服務人員社會資本、工作鑲嵌與留任意願之現況分析如表 2 所示，其中社會資本整體的平均數為 4.09；結構資本構面的平均數為 4.15；關係資本構面的平均數為 4.06；認知資本構面的平均數為 4.04。社會資本各構面與

工作鑲嵌整體的平均數為 3.66；連結構面的平均數為 3.59；適配構面的平均數為 3.84；犧牲構面的平均數為 3.52。

留任意願以單一構面量測，新北市私立幼兒園的教保服務人員在留任意願的平均數為 3.56。

表 2 社會資本、工作鑲嵌與留任意願之構面分析

變項	構面	最小值	最大值	平均數	標準差	信度
社會資本	結構資本	1.63	5.00	4.15	0.647	.861
	關係資本	1.00	5.00	4.06	0.736	.919
	認知資本	1.00	5.00	4.04	0.701	.912
	整體	1.43	5.00	4.09	0.640	.937
工作鑲嵌	連結	1.00	5.00	3.59	0.890	.731
	適配	1.22	5.00	3.84	0.796	.901
	犧牲	1.00	5.00	3.52	0.812	.900
	整體	1.42	5.00	3.66	0.731	.904
留任意願		1.00	5.00	3.56	0.894	.779

(三) 社會資本、工作鑲嵌與留任意願之關係分析

1. 社會資本與留任意願之關係

由表 3 可知，社會資本對留任意願有顯著正向關係（ $\beta = .466, p < .001$ ），因此本研究 H1 成立。

以社會資本三個構面建立迴歸模型，分析結果發現關係資本與留任意願的關係不顯著（ $\beta = .040, p > .05$ ），而結構資本（ $\beta = .183, p < .05$ ）及認知資本（ $\beta = .288, p < .01$ ）與留任意願的關係為正向且達顯著水準，因此本研究 H1-1 與 H1-3 成立。若同時測量結構資本及認知資本與留任意願的關係，結構資本 $\beta = .199$ ，而認知資本 $\beta = .288$ ，認知資本與留任意願關係之標準化迴歸係數大於結構資本，代表社會資本中認知資本對留任意願最具解釋力。

表 3 社會資本與留任意願之迴歸分析

		B	SE	β	t 值	顯著性
1	(常數)	.904	.279		3.238**	.001
	社會資本	.650	.067	.466	9.641***	.000
		R=.466	R ² =.217	調整後 R ² =.215	F 檢定 =92.951***	
2	(常數)	.831	.295		2.816**	.005
	結構資本	.253	.110	.183	2.300*	.022
	關係資本	.049	.142	.040	.344	.731
	認知資本	.367	.124	.288	2.961**	.003
		R=.472	R ² =.222	調整後 R ² =.215	F 檢定 =31.734***	
3	(常數)	.816	.291		2.800**	.005
	結構資本	.274	.091	.199	3.002**	.003
	認知資本	.398	.084	.313	4.725***	.000
		R=.471	R ² =.222	調整後 R ² =.217	F 檢定 =47.668***	

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

2. 社會資本與工作鑲嵌之關係

由表 4 可知，社會資本對工作鑲嵌有顯著正向影響（ $\beta = .700, p < .001$ ），因此本研究 H2 成立。

以社會資本三個構面建立迴歸模型，分析結果發現關係資本與工作鑲嵌的關係不顯著（ $\beta = .181, p > .05$ ），而結構資本（ $\beta = .272, p < .001$ ）及認知資本（ $\beta = .288, p < .001$ ）與工作鑲嵌的關係為正向且達顯著水準，本研究 H2-1 與 H2-3 成立。若同時測量結構資本及認知資本與工作鑲嵌的關係，結構資本 $\beta = .341$ ，而認知資本 $\beta = .418$ ，認知資本與工作鑲嵌關係之標準化迴歸係數大於結構資本，代表社會資本中認知資本對工作鑲嵌最具解釋力。

表 4 社會資本與工作鑲嵌之迴歸分析

		B	SE	β	t 值	顯著性
1	(常數)	.392	.184		2.127*	.034
	社會資本	.799	.045	.700	17.932***	.000
		R=.700	R ² =.490	調整後 R ² =.488	F 檢定 =321.564***	
2	(常數)	.354	.195		1.815	.070
	結構資本	.308	.073	.272	4.227***	.000
	關係資本	.179	.094	.181	1.908	.057
	認知資本	.322	.082	.309	3.923***	.000
	R=.701	R ² =.492	調整後 R ² =.487	F 檢定 =107.420***		
3	(常數)	.299	.194		1.544	.123
	結構資本	.385	.061	.341	6.338***	.000
	認知資本	.436	.056	.418	7.784***	.000
		R=.697	R ² =.486	調整後 R ² =.483	F 檢定 =158.062***	

註：* $p < .05$ ；*** $p < .001$

3. 工作鑲嵌與留任意願之關係

由表 5 可知，工作鑲嵌對留任意願有顯著正向影響（ $\beta = .665, p < .001$ ），因此本研究 H3 成立。

以工作鑲嵌三個構面建立迴歸模型，分析結果發現適配與留任意願的關係不顯著（ $\beta = .111, p > .05$ ），而連結（ $\beta = .145, p < .01$ ）及犧牲（ $\beta = .491, p < .001$ ）與工作鑲嵌的關係為正向且達顯著水準，本研究 H3-1 與 H3-3 成立。若同時測量連結及犧牲與留任意願的關係，連結 $\beta = .173$ ，犧牲 $\beta = .561$ ，犧牲與留任意願關係之標準化迴歸係數大於連結，代表工作鑲嵌中犧牲對留任意願最具解釋力。

表 5 工作鑲嵌與留任意願之迴歸分析

		B	SE	β	t 值	顯著性
1	(常數)	.589	.186		3.165**	.002
	工作鑲嵌	.813	.050	.665	16.296***	.000
		R=.665	R ² =.442	調整後 R ² =.441	F 檢定 =265.570***	

2	(常數)	.659	.185		3.560***	.000
	連結	.146	.051	.145	2.828**	.005
	適配	.125	.086	.111	1.444	.150
	犧牲	.540	.078	.491	6.882***	.000
		R=.677	R ² =.459	調整後 R ² =.454	F 檢定 =94.086***	
3	(常數)	.740	.177		4.184***	.000
	連結	.174	.048	.173	3.635***	.000
	犧牲	.625	.052	.567	11.927***	.000
		R=.675	R ² =.455	調整後 R ² =.452	F 檢定 =139.633***	

註：**p<.01；***p<.001

綜合上述的分析，本研究假設的驗證結果彙整如表 6：

表 6 本研究假設驗證結果彙整

研究假設	研究結果
H1：社會資本對留任意願具有顯著正向關係。	成立
H1-1：結構資本與留任意願具有顯著正向關係。	成立
H1-2：關係資本與留任意願具有顯著正向關係。	不成立
H1-3：認知資本與留任意願具有顯著正向關係。	成立
H2：社會資本與工作鑲嵌具有顯著正向關係。	成立
H2-1：結構資本與工作鑲嵌具有顯著正向關係。	成立
H2-2：關係資本與工作鑲嵌具有顯著正向關係。	不成立
H2-3：認知資本與工作鑲嵌具有顯著正向關係。	成立
H3：工作鑲嵌與留任意願具有顯著正向關係。	成立
H3-1：連結與留任意願具有顯著正向關係。	成立
H3-2：適配與留任意願具有顯著正向關係。	不成立
H3-3：犧牲與留任意願具有顯著正向關係。	成立

五、結論與建議

(一) 結論

1. 社會資本與工作鑲嵌有正向關係，其中以「認知資本」對工作鑲嵌的解釋力最大

此結果顯示，教保服務人員若在園所中擁有人際互動、資源共享與共同價值感，會增強其對職場的嵌入程度。其中，「認知資本」對工作鑲嵌的預測力最高，顯示當教保人員能與園所成員共享一致的教育理念、價值觀與工作目標時，最能促進其整體工作鑲嵌的感受。

2. 社會資本與留任意願有正向關係，其中以「認知資本」對留任意願的影響力最大

此結果表示，當教保人員在工作環境中具備良好的人際關係、互信互助的氛圍，以及對組織目標與價值的認同時，較可能選擇持續留任。其中，「認知資本」對留任意願的預測力最高，代表教保人員是否與園所共享一致的教育理念與工作價值觀，是決定其是否長期任職的關鍵因素。

3. 工作鑲嵌與留任意願有正向關係，其中以「犧牲」對留任意願的影響力最大

此結果代表，當教保人員在工作上具有更深的連結、更高的適配感與更強的犧牲認知時，其留任的意願亦相對較高。其中，「犧牲」對留任意願的預測力最高，代表教保人員若認為離開園所將損失許多重要資源（如年資累積、工作成就、福利制度等），就不容易產生轉職意圖。

4. 關係資本對留任意願的影響不顯著

此結果可能與教保服務人員的職場特性與文化背景有關。在臺灣的教保現場，儘管人際關係良好（如互動頻繁、氣氛和諧）可提升工作舒適度，但是否選擇繼續任職，往往仍受到薪資待遇、升遷制度與價值認同等更深層因素的影響。換言之，良好的關係資本可能有助於提升工作滿意度，卻未必能構成實際影響留任意圖的重要誘因。

5. 關係資本對工作鑲嵌的影響不顯著

此結果可能是因為教保人員間即使互動良好，若缺乏深入的價值連結與制度性支持，這些人際關係較難轉化為實質的心理嵌入感。此外，在高工時與高壓力的教保現場，從業人員更重視實質資源與長期發展機會，單一的良好人際關係未必足以促進其對組織的依附程度。

6. 適配對留任意願的影響不顯著

此結果可能表示，教保服務人員即便認為自身與園所文化、價值觀或工作內容具有一定程度的契合，若考慮是否留任時，組織未能提供具吸引力的薪資福利、穩定職涯發展或情感支持，仍可能考慮離職。換言之，「價值與環境適配」雖可提升工作投入感，卻不足以單獨驅動留任行為，推論實質誘因與制度保障對留任意願的影響更為重要。

（二）建議

根據上述的研究結果，本研究提出以下建議：

建議園所應定期舉辦教師成長會議或專業成長活動，促進教師之間的教學理念交流與討論，藉以建立一致的教育信念，進而提升認知資本的認同。

透過表揚制度、案例分享、共同目標設定等方式，提升教保人員對教學成果的認同感與使命感，營造團隊榮譽感與正向氛圍。

建議幼兒園可思考導入長期福利制度、年資獎勵、彈性排班、進修補助或員工子女優先入園等誘因，讓教保服務人員感受到「留下來比離開更有價值」。

提供清晰的職涯發展路徑，讓教保人員看見未來可能的職位成長與專業進階機會，強化其對園所的長期承諾與職涯連結。

最後對於教育政策層面，建議中央主管機關研擬專業晉升制度，設立資深教保職級與認證機制，讓教保工作者能有良好的發展方向；以及推動全國性教保專業社群平臺，提供資源共享，促進優良資師的共同優化。

（三）研究限制與未來研究方向

本研究樣本中私立園所教保服務人員占 86.94%，相較於新北市實際結構略有偏高，建議未來研究可採分層比例抽樣或提高公立園所樣本比例，以提升研究結果對不同園所型態之代表性。本研究採用結構式問卷進行量化資料蒐集與分析，雖能掌握變項之間的整體關聯與統計顯著性，但對於教保服務人員留任意願背後的心理歷程、價值判斷與情感因素等較難進行深入探究，建議未來輔以質性資料（如深度訪談），更能補充量化分析的侷限。

參考文獻

- 王友蘭（2018）。幼兒園教師情緒勞務、工作倦怠對離職傾向之研究。《美和學報》，37（1），9-40。
- 田欣巧（2015）。工作鑲嵌、需求與能力契合度對留任意願之影響—以情感性承諾為中介變項（國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系碩士論文）。取自 <https://hdl.handle.net/11296/we7684>
- 吳政達（2020）。學校知識治理對教師知識分享與知識轉移之影響：社會資本的中介效果分析。《教育研究與發展期刊》，16（3），31-65。
- 宋秋錦（2019）。臺北市公立幼兒園增置教保員角色踐行與角色衝突之研究（國立臺北教育大學教育經營與管理學系校務經營碩士學位班在職進修專班碩士論文）。取自 <https://hdl.handle.net/11296/v9fu9n>
- 李慧玲（2018）。幼兒園教保服務人員工作滿意度與離職意向之相關性研究（南華大學幼兒教育學系碩士論文）。取自 <https://hdl.handle>

net/11296/5bwwj7

- 林淑芳、華佳慧（2023）。工作滿意度與留任意願關聯性探討 - 以領導方式為調節因子。《商管科技季刊》，24（2），195-218。
- 林媛琪（2021）。探討數位教育訓練與工作鑲嵌對員工留任意願之影響 - 以臺灣金融業為例（東吳大學企業管理學系碩士論文）。取自 <https://hdl.handle.net/11296/8he8a2>
- 邱品瑜（2012）。虛擬團隊成員之知識貢獻行為：社會資本、衝突以及工作鑲嵌之交互效果探索（國立中正大學資訊管理學系暨研究所碩士論文）。取自 <https://hdl.handle.net/11296/nx84js>
- 侯伯樺、龔心怡（2019）。老師，暑假後你還會回來嗎？探究中彰投偏遠地區國小教師留任意願之影響因素。《師資培育與教師專業發展期刊》，12（3），79-108。
- 紀家雄、陳木金（2013）。中小學校長以社會資本發展學校智慧資本之推動策略探討。《學校行政雙月刊》，88，17-34。
- 徐伊藝（2015）。組織設計、組織氛圍與人才留任一以創空間為例（元智大學經營管理碩士班（國際企業學程）碩士論文）。取自 <https://hdl.handle.net/11296/8uk68v>
- 教育部（2025）。各縣市幼兒園概況統計。取自 https://depart.moe.edu.tw/ED4500/News_Content.aspx?n=82CAED1A33B4CD83&ms=DBDDB8DC17D0D8C4&s=6D7BEFFB254FEB50
- 張智舜（2007）。社會資本與工作鑲嵌對工作轉換之關係探討 - 以台灣員工外派大陸為例（國立東華大學企業管理學系碩士論文）。取自 <https://hdl.handle.net/11296/mt46yx>
- 符志光（2022）。居家照顧服務員工作鑲嵌、組織承諾與留任意願之研究 - 以心理安全為干擾變項（中山醫學大學國際健康產業經營管理碩士在職專班碩士論文）。取自 <https://hdl.handle.net/11296/54x6ta>
- 彭耀平、何希慧（2019）。外部社會資本能否為高等教育機構帶來正向的績效？以內部社會資本與機構寬裕資源為中介變項。《當代教育研究季刊》，27

（3），65-99。

- 楊文芬（2020）。需求與知行的落差？初探招募資訊揭露對應徵者及新進員工組織工作認知之影響。《管理學報》，37（4），391-419。
- 楊滋銘（2015）。房屋仲介人員的社會支持對社會資本和工作鑲嵌關係之中介效果分析（國立中正大學勞工關係學系暨研究所碩士論文）。取自 <https://hdl.handle.net/11296/d4kmud>
- 劉乙儀、張瑞村（2018）。教保服務人員離職傾向之初探。《學校行政》，115，190-203。
- 劉麗敏（2021）。探討醫院員工社會資本、留任意願及離職狀況—教育訓練及獎酬激勵的調節效果（國立臺北護理健康大學健康事業管理研究所碩士論文）。取自 <https://hdl.handle.net/11296/aj9e2p>
- 蕭培昆（2020）。工作鑲嵌與留任意願之研究：以臺北市立聯合醫院護理人員為例（臺北市立大學社會暨公共事務學系碩士在職專班碩士論文）。取自 <https://hdl.handle.net/11296/y784wd>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Chang, Y., & Chen, C. (2019). Policy reform and the development of early childhood education in Taiwan. *Journal of Education Policy Studies*, 24(3), 233-245.
- Chen, P., & Chuang, Y. (2018). Emotional labor and management among preschool teachers in Taiwan. *Teaching and Teacher Education*, 74, 58-65.
- Cheng, W., & Yeh, H. (2021). Work stress and burnout among early childhood educators: A review of the literature. *Early Childhood Education Journal*, 49(1), 1-10.
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031-1042.
- Ford, T. G., & Forsyth, P. B. (2021). Teacher corps stability: Articulating the social capital enabled when teachers stay. *Journal of Educational Administration*,

59(2), 233-252.

- Hsiao, C. C., & Chiou, J. S. (2012). The effect of social capital on community loyalty in a virtual community: Test of a tripartite-process model. *Decision Support Systems*, 54(1), 750-757.
- Huang, C., & Lee, Y. (2020). Strategies for retaining early childhood educators: A qualitative study. *Early Years*, 40(2), 213-227.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2, 195-215.
- Liao, M., & Wang, S. (2022). The impact of work conditions on turnover intention among preschool teachers in Taiwan. *Educational Research and Reviews*, 17(1), 1-8.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- OECD (2019). *Providing quality early childhood education and care: Results from the Starting strong survey 2018*. Retrieved from <https://doi.org/10.1787/301005d1-en>.
- Shafique, M., Qadeer, F., Ahmad, M., & Rehman, R. (2011). Impact of job embeddedness on leave intention: An understanding from higher education (HE) system. *African Journal of Business Management*, 5(30), 11794-11801.
- 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.

- Wang, J., & Lin, H. (2020). Professional development and training in early childhood education: Policies and practices in Taiwan. *International Journal of Early Childhood*, 52(3), 327-343.

