

淺談長照人員培訓制度及職能規劃—— 以切膚之愛基金會居服員為例

詹麗珠*

財團法人切膚之愛社會福利慈善事業基金會執行長

劉嘉雯

國立臺中科技大學智慧產業學院商業經營系助理教授

龔珏穎

財團法人切膚之愛社會福利慈善事業基金會長照課長

中文摘要

現今台灣已是高齡化社會，長照人員需求日與俱增，但因人力需求未能有完整規劃，導致人才缺乏窘境的關鍵因素，如何補足照顧人員的缺口，且能留任優秀的人才，將是當前非常重要的課題。故有關長照人員的「培訓」與「職能發展」是目前長照體系中迫切探討與重視的一環。

本文主分六章節進行論述，筆者在執業的過程中看到一些長照人員的問題，所以提出自身淺見與各位分享。文中主要分享切膚之愛基金會居服員的培訓制度與職能規劃。希冀透過此議題讓夥伴們，共同一起來關心此議題，進而達到拋磚引玉的效果。

關鍵字：長照 2.0、超高齡社會、居服員、培訓、職能發展

A Discussion on the Training System and Career Planning of Long-Term Care Personnel- A Case Study of the A Skin-Graft With Love Foundation

Li-Chu Chan

CEO, A Skin-Graft With Love Foundation

Jia-Wen Liou

Department of Business Management, College of Intelligence,

National Taichung University of Science and Technology

Chueh-Ying Kung

Long-term care manager, A Skin-Graft With Love Foundation

Abstract

Contemporary Taiwan is an aged society, which has consequently led to its increasing demand for long-term caregivers. However, the lack of a functional plan has led to a dearth in recruitment, thus making the recruitment and retainment of capable personnel a top priority. In addition, topics relative to the training and career development of long-term caretakers in the existent system would be of utmost importance for discussion.

This paper is divided into six chapters, each sharing observed problems regarding long-term caregivers during the author's previous work experience. This paper mainly focuses on sharing the current training system and career planning of A Skin-Graft with Love Foundation. It is our sincere hope that we may achieve more in hopes for a valuable exchange by coming forth together in discussion.

Keywords: Long-term Care 2.0, Super-aged Society, Home Care, Training, Career Development

壹、前言

高齡社會的來臨已是全球性的議題，台灣也正面臨高齡化的危機，2018 年台灣老年人口已達 14.5%，進入高齡化（aged）國家。2025 年即正式邁入超高齡社會，每五位就有一位超過 65 歲。因家庭結構的改變，目前雙薪家庭佔大部分，三代同堂比率逐漸降低，導致年輕人不婚、不育、不生養，這三大問題，進而造成少子化現象。

2025 年台灣高齡人口 480 萬人中將只有 240 位幼兒，其中有四成沒有兒女。面臨超高齡時代的來臨，加上少子化的雙重衝擊下，政府於 2017 年積極推動長照 2.0 的政策。除了整合各專業類別外，更將高齡長者照顧往前延伸至衰弱老人的亞健康階段，之後更延伸到後段居家醫療、居家安寧等全人照顧。

長照體系中，照顧服務員所佔的比例為最大宗的一群；然而，在老人福利推動過程中，對於照顧服務員的「人才儲備」與「勞動條件」及「專業的人力培訓」，總是粥多僧少，雖然政府投入相當多的精力，經費訓練以及龐大的人力資源，然而真正投入職場的照顧服務員少之又少。故在長照服務領域中的人才在職涯發展更顯重要，如何留住人才、提升照顧品質是刻不容緩的議題。

筆者乃任職於財團法人切膚之愛社會福利慈善事業基金會的執行長一職，所以擬作此文與諸位學人分享，本基金會的長照「人事升遷」與「培訓機制」。本文將以從事社會服務照顧經營多年的經驗，提出有關本基金會有關照服員培訓及職涯發展相關實務經驗進行分享，期盼有利以長照服務機構更重視並建立照顧服務市場中人力發展與管理。

貳、切膚之愛社會福利慈善事業基金會簡介

切膚之愛基金會是一所長期在彰化地區深耕的長照機構，本會在 1992 年 11 月 14 日，由高信義醫師等人捐助成立「切膚之愛慈善基金」。2003 年 7 月 3 日完成內政部「財團法人切膚之愛社會福利慈善事業基金會」立案。

基金會「以切膚之愛」（A Skin-graft With Love）命名主因於發生在台灣，是一個本土流傳很廣、很美、很感人的故事。1928 年的夏天，一位因腿部傷口感染的 13 歲周金耀小朋友送至醫館診治，蘭大衛醫師夫人不忍年輕孩子面臨截肢的命運，請求蘭醫師自她腿上取下四塊皮膚，進行台灣首例的皮膚移植。蘭醫師及夫人連瑪玉女士「犧牲奉獻愛人如己」的無私舉動，即是基金會設立最重要的宗旨，所以切膚之愛基金會有訂定非常清楚的願景、使命及核心價值作為服務策略方針。

表 1：切膚之愛基金會社會服務策略方針

切膚之愛基金會社會服務策略方針		
願景	使命	核心價值
成為台灣地區優質社會福利服務機構之指標型單位	提醒大眾「愛人如知己」的精神，關心社會教育並從事老人及身心障礙者、癌症病友以及許多弱勢團體之福利服務工作。	以愛心、細心、耐心、用心、貼心的理念提供「五心級」的專業照顧服務

表 1 闡述本基金會社會服務策略方針，因為我們的願景是希望成為台灣地區優質社會福利服務機構之指標型單位，故在自 2008 年我們毅然決然導入人才發展品質管理系統（Talent Quality-management System，TTQS），至今總共榮獲勞動部九面 TTQS 金牌，同時在 2016 年更獲得國家人才發展獎殊榮。

本會主要提供七項服務：「長照服務 2.0」、「失智照顧服務」、「家庭照顧者支持服務」、「自障¹自立生活中心—樂翔居」、「咱 e 厝病友服務」、「松年大學」、「切膚之愛獎學金」。

透過這七項服務藉以傳達「愛人如己」的精神，關心社會教育並從事老人、身心障礙者、癌症病友以及許多弱勢團體之福利服務工作。

參、台灣長照的發展與長照 1.0 至 2.0 的始與末

有學者指出若以政府部門作為起點來看，長期照顧發展制度最早於 1980 年公布，由社政單位實施「老人福利法」及「殘障福利法」為始點，分別明訂政府視需要或鼓勵私人設立扶養、療養、休養及服務等老人福利機構，以及設立各類殘障福利機構如：盲人、聾啞、肢體殘障者、智能不足者等教養機構（王卓聖、鄭讚源，2012：100）。

人口老化是現今社會面臨的最大難題。為滿足長期照顧需求人數的快速增加，行政院於 2007 年 4 月核定「我國長期照顧十年計畫」，規劃於 10 年內挹注新台幣 817.36 億元經費，以建構一個符合多元化、社區化（普及化）、優質化、可負擔及兼顧性別、城鄉、族群、文化、職業、經濟、健康條件差異之長期照顧制度。

政府本想透過長照 1.0 來解決人口老化的問題，但 10 年後發現，問題非但尚未解決，反而人口老化更加劇烈，長照 1.0 已無法負荷台灣人口老化的問題。

現今 2021 年距 2025 僅剩 4 年就需解決超高齡的問題，所以在 2017 年政府擬定長照十年計畫 2.0 又稱長照 2.0，為了要實現在地老化，提供從支持家庭、居家、社區到住宿式照顧之多元連續服務，普及照顧服務體系，建立以社區為

¹ 自身障礙。

基礎的照顧型態，期能提升具長期照顧需求者與照顧者的生活品質（衛福部長照專區，2017）。

簡言之，政府從最初 1980 公布實施的「長照政策到長期照顧十年計畫」（2007）再到「我國長期照顧十年計畫～101 至 104 年中程計畫」（2012）最後「長照 2.0 計畫」（2017），這中間不但沒有解決人口老化的問題，反而更以倍數成長。有學者推估台灣在 2025 年 65 歲以上人口將達 20%，所以只剩 3 年的時間解決人口高齡化的難題。因此長照 2.0 因應而生，政府希望透過長照 2.0 可以解決人老化問題。

表 2：台灣人口邁入超高齡社會的進程

社會問題	高齡化社會	高齡社會	超高齡社會
年代	1993	2018	2025
老人占總人口數	7%	14%	20%

資料來源：社企流（2016）

肆、現行照服員職能發展的重要性及缺口

由於人口老化，居家服務量增多，但是當前照顧人力流動率大，照顧人員替換率高。長期照顧團隊中，護理人員、健康照顧、社會照顧以及個人助理都逐漸喪失，然而人力不足的情況會導致照顧品質下降，且對服務對象而言，會造成負面的生活品質（林靜瑜，2007）。但在實務工作中，卻也不難發現居家照顧服務員流動率頻繁，原因乃源自於：

由於居家照顧服務工作具有彈性排班的特質，薪資低落與職涯發展不明確，長期存在勞動條件不佳、低薪、加班等現象，讓不少年輕勞動力望之卻步。根據衛生福利部研究指出：照顧服務員人力未能充分投入的影響因素以及

目前未再從事之原因主要為工作辛苦、福利不佳、薪資過低與專業形象有待提升等（丁柏瑞、閻永祺，2019）。

由上文獻證實，在居家照顧服務員就業中，國家並未針對照顧服務員有明確規劃升遷制度與建立專業證照制度，若年資達到有能力想轉任照管或居家督導員，又無特殊專才訓練的管道，導致晉升空間小，吸引力自然相對會降低。

依據 Maslow 需求層次理論，每個人都會有各層次需求，高齡者也不例外。因此滿足高齡者各層次的需求，也是跨專業基層和進階人才的共同責任（盧美秀，2019）。反之，照顧服務員提供勞務過程中，職業所帶出工作成就感，也會導致照顧服務員自我實現之需求。

在長照 2.0 服務中，以長照人才為例，其可擴充並擔任角色參考，結合現行制度職稱，說明如下：



圖 1：長照人員職涯發展圖

資料來源：自身單位整理設計

有學者認為若照顧者缺乏相關照護知識，對照護訓練的知識較少，會影響照護過程及照護的態度，容易缺乏照護警覺性及批判性思考能力，也會對工作產生壓力，對工作滿意度下降（陳咨均，2018）。因此，在照顧服務員工作職能與教育訓練結合是為必要，工作成就感及專業感的重視，才能提升工作品質。因此，透過工作職能基準的設定檢核人員工作能力，結合組織人力資源發展策略，以提升照顧服務員之工作價值。

伍、照服員工作職能面向及培訓制度規劃

一、照服員工作職能建議

依切膚之愛基金會實務，將照顧服務員工作能力分為以下等級，以作為晉升管道：新進居服員（L1）—月薪制居服員（L2）—照顧專員—照顧專員主管職，在完成整個照顧服務專員的培訓後，未來職涯規劃可以往同長照領域發展，如居家督導員、專案社工師或是個管師等職務，可依其學歷條件要求完成自我訓練或培訓。

有關照顧服務員的工作職能，將職能分為五等級，剛初任對於工作職能設定基本門檻（等級 2），照顧服務員到職，每季由機構設計核心職能相關題項進行考核，並檢視專業技術評值以作為月薪居服員晉升管道；本會照顧專員專業職能，會依個別業務性質，再行分別設定，依本會職能考核設計，如表 3 所示：

表 3：職能等級分級定義

職能等級	定義
5	專家級，對於該知識或技術非常精熟，能活用於複雜變動的工作情況中，且能教授他人。
4	對於該知識或技術已能獨立運作於經常變動的工作情況中，並能支援他人。
3	對於該知識或技術已能獨立運作於部份變動及非常規性的情況中，偶需他人支援。
2	對於該知識或技術已入門，能在大部份可預計情況中，按指導進行需要某些判斷及理解性的工作任務，但仍需要他人支援。
1	對於該知識或技術僅具粗淺概念，需要在密切監督及清楚指示下執行其工作任務。

切膚之愛基金會依照服務員工作特性分為「核心職能」、「一般職能」及「專業職能」三大面向，「專業職能」前方以「(*)」註記為升職照顧專員之專業職能考評，各職能指標定義行為描述如下（表 4）：

表 4：照顧服務員「核心職能」定義說明表

職能類別	職能名稱	職能定義行為
核心職能	團隊合作	1.能夠樂於與他人共同合作，完成工作任務。 2.以團隊的利益為先，捨棄自己的主觀意見。 3.以在自己服務單位工作為榮。 4.我樂於主動參加服務單位的活動。
	品德操守	1.努力做好自己職責範圍內的工作 2.在規定的期限內完成自己的工作職責。 3.能遵守服務單位規定，公私分明。 4.答應別人的事一定做到 5.能夠勇於承擔自己的錯誤
	人際溝通	1.能主動和同事保持良好的互動關係。 2.能主動和主管建立良好的互動關係。 3.能主動和內外部顧客保持頻繁良好的互動。 4.能夠有效建立人脈關係，透過人際網絡，協助達成工作目標。

表 5：照顧服務員「一般職能」定義說明表

職能類別	職能名稱	職能定義行為
一般職能	主動積極	1.即使主管沒有要求，我仍能自動自發完成工作任務。 2.願意主動做工作份外的事情。 3.為了在期限內完成工作，我願意付出額外時間，以完成工作任務。 4.面臨問題時，我可以主動尋求支援，獲得解決方案。 5.我能夠不斷自我要求學習新的工作技能。
	危機處理	1.面對突發狀況，我能夠冷靜判斷，及時尋求協助。 2.我臨場應變能力強，能夠降低危機損害。 3.遭遇申訴事件時，我能採取標準處理程序，並及時回報主管。 4.我能夠從工作中找出可能的風險，提出改善建議。 5.我能夠針對面臨的危機問題，提出可行的解決辦法，避免重覆發生。
	溝通技巧	1.能夠尊重他人，保持耐心聆聽他人講話，並給予回饋。 2.在談話過程中，能夠感受對方的需求，並引導他進行雙向溝通。 3.與他人溝通時，能夠清楚表達自我的想法及意見，並讓他人了解。 4.能夠虛心接受別人的建議。 5.善於說服他人，能有效解決衝突與抱怨。
	工作指導	1.願意親自示範指導他人正確的工作方法。 2.能夠體會學習者的立場利用有效的指導方法，耐心指導他人。 3.能夠提供自身的工作經驗給予他人，並建議發展工作能力的有效方法。 4.能夠持續關心他人的學習成效，是否運用在實務工作上。

表 6：照顧服務員「專業職能」定義說明表

職能項目	技術說明
生命徵象測量	1.體溫、脈搏、呼吸、血糖、與血壓相關知識與測量工具之使用 2.生命徵象測量工具之操作及解讀能力
足部照護	1.足部病變及老年足部生理變化相關照顧知識及方法 2.足部保養之能力
協助沐浴洗頭	1.清潔與沐浴用品之相關知識與方法 2.身體清潔之知識與方法 3.洗頭、擦澡、洗澡之知識與方法
協助使用 日常生活輔具	1.協助上下床之方法與步驟 2.協助安全上下床之能力 3.單、雙人搬運能力及運用身體力學之能力 4.常見之移動、活動輔具之使用能力 5.協助輪椅患者安全上下床之能力
協助排泄	1.腸道及泌尿道排泄常見問題及相關照顧知識與方法 2.執行甘油球浣腸劑之相關知識 3.腸道及泌尿道排泄照顧之能力 4.甘油球浣腸劑之使用能力
肢體關節活動	1.基本肢體關節活動的被動關節運動原則、種類與方法 2.協助上下肢被動關節運動之能力 3.肢體關節活動對居家生活自立之重要性 4.肌肉放鬆對居家生活自立之重要性 5.特殊或困難服務對象肢體關節活動的被動關節運動原則與方法 6.特殊或困難服務對象肌肉放鬆原則與方法
翻身拍背	1.翻身與拍背之知識與方法 2.翻身與拍背之能力 3.拍痰之能力
基本身體照顧	1.身體結構與功能相關知識 2.舒適照顧輔助用品之應用知識與方法 3.口腔衛生及清潔保健之知識與方法 4.正確穿脫衣物鞋襪之知識與方法 5.舒適照顧輔助用品應用之能力 6.協助清潔保健口腔之能力 7.協助穿脫衣物與鞋襪之能力 8.協助盥洗及整理儀容之能力 9.移位、擺位之知識與方法 10.移位、擺位之能力

表 6：照顧服務員「專業職能」定義說明表（續）

職能項目	技術說明
家務協助	1.維護居家環境衛生之知識與方法 2.清潔、整理居家環境之能力 3.處理衣物洗滌及修補之知識與方法 4.洗滌、修補與整燙及收納衣物之能力 5.生活庶務處理相關知識 6.提供電話及庶務處理服務之能力 7.維護日照中心環境衛生之知識與方法 8.整理維護日照中心之能力
代購或代領 或代送服務	1.財務處理相關知識 2.陪同或代購生活必需品之能力
(*)失智症 教案帶領	1.健康促進相關之知識 2.活動帶領之知識 3.健康促進活動方案執行與帶領之能力 4.失智症成因、問題行為之知識 5.失智症者生理、心理與社會面之知識 6.失智症者照顧技巧、溝通與因應之知識 7.因應失智症者問題與行為的能力 8.與失智症者及其家庭照顧者溝通與互動的能力 9.傾聽、接納與建立關係的知識與技巧
行政庶務	1.填寫日常生活日誌表 (*)2.撰寫聯絡簿紀錄 3.運用評估量表記錄個案變化 (*)4.書寫教案設計表 (*)5.書寫個案交班表

二、照服員培訓制度規劃

為優化提升照顧服務員工作職能品質，晉升制度規劃中，除考量工作年資為晉升條件之一外，人員在每階段的工作職能缺口的評估，需結合在職教育訓練，及在階段性職位教育訓練、薪資福利調整等，做為場域優化與就業的誘因，以下提出幾點建議：

1. 思考並規劃新進人員的訓練與工作緩衝期之天數及執行項目的調整。
2. 職前訓練非常重要，加強新進人員對組織的認同感及團隊合作，可以更深入了解如何提供整合性服務，同時了解相關福利及晉升管道，因此可以吸引更多年輕人願意投入。
3. 針對不同工作職能及職務可以適時安排在職教育訓練，如：管理、居家督導員、照顧專員等相關面向的教育訓練。
4. 優厚的獎勵制度與清楚職涯規畫地圖，深信可以留任專業且忠誠之員工。
5. 用人不疑、疑人不用，全心栽培，透過完善之經營管理改善勞動場域、照顧服務環境。

陸、結論

財團法人切膚之愛社會福利慈善事業基金會於 1992 年成立，延續宣教師蘭大衛醫師家族「愛人如己、無私奉獻」精神，並因應高齡化社會來臨，奠基「老人服務」為核心事工，深耕發展長期照顧及相關社會福利服務。

詹麗珠執行長為人力資源管理領域之博士，其總表述「愛就是在別人的需要上，看見自己的責任」，因此，為積極提升人才及訓練品質，切膚之愛基金會依循勞動部勞動力發展署之訓練系統，透過計畫（Plan）、設計（Design）、執行（Do）、查核（Review）及成果（Outcome）等五大階段所擬訂之人才發展品質管理系統（Talent Quality-management System, TTQS）建立切膚之愛基金會自己所屬之訓練模式，以確保訓練流程的可靠性與正確性。自 2009 年帶領同仁全力投入人才之培育迄今，已榮獲勞動部勞動力發展署 TTQS 九面金牌及國家人才發展獎；除展現基金會嚴謹的服務與訓練品質外，也透過參與評核機制

更加精益求精並促成組織的自發性，創造組織對於教育訓練活動之熱誠，進而有利於人才培訓服務發展與競爭。

同時，切膚之愛基金會為積極培訓照顧服務人才，依據服務特性與職能缺口，不斷辦理在職教育訓練課程，以提升服務員的服務態度與服務技能，強化中部地區長期照顧人力資本，包括：辦理照顧服務員職業訓練，培訓有意願投入長期照顧行業的民眾；辦理長期照顧人員（含一線照顧人員與管理人員）在職教育訓練，培訓優秀的長期照顧人才；強化中部地區長期照顧人力資本，以提升整體之照顧品質等。

回顧現今人權觀念，尊重人是獨立自主的個體，法律給了員工自我選擇及工作的保障權，那我們怎麼能退步到奴隸時代，把人當成可以被擁有、被買賣的資產呢？因此在面臨超高齡及少子化的時代，人力資本管理的概念是不可或缺的，因為人是企業最重要的資產。威爾許（Jack Welch，2007）說：「人對了，組織就對；組織對了，事情就對。」他一針見血地導正了人與事的因果關係，現今的 NPO 組織必需邁向企業化的經營管理模式，導入人力資源，因為選、訓、育、用、留將是組織成功的關鍵，同時更需深入掌握「對的 ABC，將是組織最重要的資產」，所謂 ABC，指的是心態（A：Attitude）、行為（B：Behavior）、能力（C：Capability）。人只是個有形的載體，真正的價值，是所乘載的 ABC，對的人取決於有對的 ABC，是真正能創造績效的一群人，也是組織需要的人才，所以選對了人組織氛圍自然就會變得更有方向、更有活力，將創造無限的價值。

參考文獻

- 丁柏瑞、閻永祺（2019）。〈扭轉低薪勞力形象，照顧服務模式再升級〉。《勞動及職業安全衛生簡訊》，22，17-21。（Ding, Bo-Rui and Yong-Qi Yan (2019). Reversing the Image of the Labor Force's Low Wages and Enhancing the Service Model. *Institute of Labor, Occupational Safety and Health, Ministry of Labor*, 22, 17-21.）
- 王卓聖、鄭讚源（2012）。〈臺灣長期照顧制度之發展脈絡及借鑒－歷史制度論〉《國立空中大學社會科學系社會科學學報》，19，90-125。（Wang, Cho-Sheng and Tsan-Yuang Cheng (2012). Long-term Care Institution of Context in Taiwan and of References in OECD-Historical Institutionalism, *National Open University Department of Social Science Journal*, 19, 90-125.）
- 社企流（2016）。《讓改變成真：台灣社會創新關鍵報告》。臺北：聯經出版社。（Social Enterprise Insights (2016). *Making a Difference: Social Innovation of Taiwan*. Taipei：Linking Publishing.）
- 林靜瑜（2007）。〈老人居家服務督導功能發揮與居家服務員工作滿意度之相關性研究〉。《社區發展季刊》，117，218-246。（Lin, Jing Siang（2007）. The Study of Supervisory Functions and Job Satisfaction of Home-care Workers for the Elderly. *Community Development Journal Quarterly*, 117, 218-246.）
- 陳咨均（2018）。《照顧服務員提供失智症者認知促進所需職能分析》。臺中市：弘光科技大學老人福利與事業系研究所碩士論文。（Chen, Tzu-Chun (2018). *An analysis of dementia patient caretaker's cognitive promotion competencies*. Taichung: Hungkuang University Department of Senior Citizen Welfare and Long-term Care Business (Master Thesis).）

衛生福利部 (2006)《我國長期照顧十年計劃 2.0 (106~115 年) (核定本)》。

資料檢索日期：2021.12.20。(Ministry of Health and Welfare (2006). National 10 Year Plan for Long-term Care Abstract 2.0 (106~115) (Finalized). Retrieved 20-12-2021, from <https://www.mohw.gov.tw/dl-46355-2d5102fb-23c8-49c8-9462-c4bfeb376d92.html>.)

衛福部長照專區 (2017)。《長照十年計畫 2.0—建立我國社區整體照顧模式，佈建綿密照顧網》。資料檢索日期：2021.12.20。網址：<https://1966.gov.tw/LTC/cp-5200-42415-201.html>。(Ministry of Health and Welfare (2017). National 10 Year Plan for Long-term Care 2.0- Building an Overall Care Model for Social Community. Retrieved 20-12-2021, from <https://1966.gov.tw/LTC/cp-5200-42415-201.html>.)

盧美秀 (2019)。〈高齡跨產業人才培育與職涯發展倡議〉。《長庚科技學刊》，31，1-7。(Lu, Mei-Shiow (2019). Elderly Cross-Industry Human Resource and Career Development Initiative. *Chang Gung Journal of Sciences*, 31, 1-7.)

Jack Welch (2007)。〈人對了，事就對了〉。《商業週刊》，1007，封面故事。資料檢索日期：2021.12.20。網址：<https://www.facebook.com/notes/3294067473974587/>。(Welch, J. (2007). All's Well When You Hire Well. *Business Weekly*, 1007. Retrieved 20-12-2021, from <https://www.facebook.com/notes/3294067473974587/>.)