

南華大學管理學院企業管理學系非營利事業管理碩士班

碩士論文

Master Program in Nonprofit Organization Management

Department of Business Administration

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

老人福利機構人力資源管理之個案研究

A Case Study of the Humane Resource Management in
Elderly Care Institutions

羅富妙

Fu-Miao Luo

指導教授：涂瑞德 博士

Advisor: Ruey-Der Twu, Ph.D.

中華民國 108 年 6 月

June 2019

南 華 大 學

企業管理學系非營利事業管理碩士班

碩 士 學 位 論 文

老人福利機構人力資源管理之個案研究

A Case Study of the Humane Resource Management in Elderly Care
Institutions

研究生：羅富妙

經考試合格特此證明

口試委員：鄭文輝

郭東昇

涂瑞德

指導教授：涂瑞德

系主任(所長)：郭東昇

口試日期：中華民國 108 年 06 月 21 日

準碩士推薦函

本校企業管理學系非營利事業管理碩士班研究生羅富妙君在本系修業二年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：羅富妙君已修滿33學分，其中必修科目：非營利事業管理專題、研究方法、策略管理等科目，成績及格（請查閱碩士班歷年成績）。

2、在論文研究方面：羅富妙君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：老人福利機構人力資源管理之個案研究

(2)學術期刊：

本人認為羅富妙君已完成南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：老人福利機構人力資源管理之個案研究，以參加碩士論文口試。

指導教授：涂瑞德 簽章

中華民國108年5月30日

謝誌

回顧剛入學時，在夫婿的支持與鼓勵下一同就讀研究所，有些興奮也有些沉重，繁忙的工作之餘要再精進完成研究生的學業，也曾逃避時開玩笑也幾分真的告訴夫婿我當你的書僮吧！然而；恩師！涂瑞德教授的鼓勵，讓我覺醒應該對自己研究所學習有所交代，努力完成論文。

我萬分感謝我的論文指導教授—瑞德老師，在論文撰寫摸索過程裡，內心偶有焦慮找不著方向，老師在我迷濛的學習路上做我的引路人，不厭其煩的教導修正我的錯誤，讓我感受到為師者的「有教無類」，有這盞明燈才能讓我的論文順利完成，真是我的貴人更是我的恩人！

再者，感謝口試委員郭東昇老師與鄭文輝老師，於論文口試資格考時，給予學生寶貴的建議，使我的論文更嚴謹更完整；同時感謝在學期間，所有的授課老師，師長們的指導，增加了學生在知識世界裡寬廣的視野，謹致上無限的感恩！

最後感謝我的夫婿，有他的砥礪與陪伴，讓我順利完成學程及論文，謹將此份喜悅分享我的家人與朋友。合十感恩！

羅富妙謹誌

南華大學管理學院企業管理學系非營利事業管理碩士班

中華民國 108 年 6 月

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班

107 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：老人福利機構人力資源管理之個案研究

研究生：羅富妙

指導教授：涂瑞德 博士

論文摘要內容：

本研究探討老人福利機構在現今社會裡，老化逐年攀升而出生率卻逐年下降的現象中，機構面臨各類專業人力需求高，有效運用策略性人力資源發展的概念，來檢視專業人力之培育，實現組織照顧老人的使命「忠於所託、一如親顧」，提升老人福利機構的組織效能。

本研究希望透過質性研究方法，藉由研究個案中，現職在老人福利機構工作多年，及不同職務之主管，以半結構式深度訪談的方式，並且增加次級資料整理及分析，探討照護專業人力招募及管理之方法，使其擴展人力資源有效管理之研究。

歸納分析及研究發現 1.老人福利機構專業人力多元，為達培訓目的研究個案機構自辦教育訓練，提高工作人員上課意願，達到「訓有所用」。2.老人福利機構人才的留任薪資是重要的因素，工作表現佳機構有不定期獎金也會適時調整薪資，機構裡顯現同工不同酬，為激勵照護團隊的工作效能，並透過獎金支付制度獲得公平報酬，以符合員工心目中的期望，重質不重量的留才策略，切實的穩定人才留任。3.提升職能的專業度，才能改變照護工作是傭人工作的錯誤社會價值觀，推動技能分級檢定，提供年輕人有制度的升遷規劃作為人才培育激勵，創造有發展性職涯前景。4.導入照顧資訊管理系統，讓智慧科技設備來提升管理效能，簡化人力的負擔，運用助行輔具協助長輩生活自主訓練，才能讓照護更輕鬆更

完善。

關鍵詞：老人福利機構、人力資源管理、教育訓練



Title of Thesis: A Case Study of the Humane Resource Management in
Elderly Care Institutions

Department: Master Program in Nonprofit Organization Management,
Department of Business Administration, Nanhua University

Graduate Date: June 2019

Degree Conferred: M.B.A.

Name of Student: Fu- Miao Luo

Advisor: Ruey-Der Twu, Ph.D.

Abstract

This study explores the phenomenon that the welfare institutions for the elderly in today's society are aging year by year and the birth rate is declining year by year. The institution faces the high demand for various professional manpower and effectively uses the concept of strategic human resource development to examine the cultivation of professional manpower. Organize the mission of caring for the elderly "to be loyal to the care, as close as possible" to enhance the organizational effectiveness of the welfare institutions for the elderly.

This study hopes that through the qualitative research method, through the research case, the current position is a supervisor who has worked for many years or in different positions in the elderly welfare institution. In the form of semi-structured in-depth interviews, and increase the secondary data collation and analysis, explore the methods of human recruitment and management of nursing professionals to expand the research on effective management of human resources.

Inductive analysis and research findings: 1. The welfare organizations of the elderly are diversified in professional manpower. They study the self-education training of casework institutions for training purposes and enhance the willingness of staff to attend classes to achieve "training". 2. The retention of salary of the welfare institutions of the elderly is an important

factor. The performance of the institutions with irregular bonuses will also adjust the salary in a timely manner. The organization will show different pay for equal work, which will stimulate the effectiveness of the care team and obtain fair compensation through the bonus payment system. In order to meet the expectations of employees, the strategy of retaining talents that are not heavy and heavy, and the stability of talents. 3. To enhance the professionalism of the function, we can change the wrong social values of the work of the servant, promote the grading of the skills, and provide the promotion plan for the young people with the system as a talent cultivation incentive to create a promising career prospect. 4. Introduce a care information management system to enable smart technology devices to improve management efficiency, simplify the burden of manpower, and use assistive aids to assist self-training for elders to make care easier and more complete.

Keywords: Welfare Institutions For The Elderly, Human Resource Management, Education And Training

目錄

準碩士推薦函.....	I
謝誌.....	II
中文摘要.....	III
Abstract.....	V
目錄.....	VII
圖目錄.....	X
表目錄.....	XI
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究動機.....	2
1.3 研究目的與研究問題.....	3
第二章 文獻探討.....	4
2.1 老人福利機構定義、分類、設立標準.....	4
2.1.1 老人福利機構定義.....	5
2.1.2 老人福利機構分類.....	5
2.1.3 老人福利機構設立標準.....	6
2.2 老人福利機構專業人力發展現況.....	8
2.2.1 長期照顧政策發展趨勢與人力培育.....	9
2.2.2 專業照顧服務人力教育訓練的重要.....	10
2.2.3 長期照顧基本人力培育策略.....	12
2.3 策略性人力資源管理.....	15
2.3.1 策略性人力資源發展之起源.....	16
2.3.2 策略性人力資源發展之定義.....	18

2.3.3 策略性人力資源發展特性	19
2.3.4 策略性人力資源發展運用	21
2.4 非營利組織人力資源管理相關文獻.....	26
第三章 研究設計與實施.....	27
3.1 研究方法.....	27
3.2 研究步驟.....	30
3.3 研究個案.....	32
3.4 研究對象.....	33
3.5 研究工具.....	33
3.6 資料處理與分析	34
3.7 研究倫理.....	36
第四章 研究結果與討論	37
4.1 老人福利機構的教育訓練	37
4.1.1 老人福利機構專業人員的資格要求	38
4.1.2 老人福利機構的職前教育	40
4.1.3 老人福利機構的在職教育訓練.....	45
4.1.4 老人福利機構的其它教育訓練課程.....	49
4.2 老人福利機構的留才策略	52
4.2.1 老人福利機構的升遷制度	52
4.2.2 老人福利機構的福利與獎金	53
4.2.3 老人福利機構的個人生涯規劃	55
4.3 老人福利機構人力資源管理的困境.....	56
4.3.1 人員招募上的困境	56
4.3.2 員工職能養成上面臨的困難.....	58

4.3.3 科技使用上面臨的困境	60
4.3.4 管理與領導人才培育	61
4.4 綜合性發現－老人福利機構人力資源管理架構.....	63
第五章 結論與建議.....	66
5.1 結論	66
5.2 建議	68
5.2.1 給政府的建議.....	68
5.2.2 給老人福利機構的建議.....	69
5.3 研究範圍.....	70
5.4 研究限制.....	70
參考文獻	72
一、中文部分	72
二、英文部分	76
三、網路部分	78
附錄一－訪談同意書	79
附錄二－新進員工職前教育訓練辦法.....	80
附錄三－新進護理人員職前教育訓練.....	82
附錄四－機構內部訓練及機構外部訓練辦法	85
附錄五－臺中市老人福利機構專業人員在職教育訓練計畫.....	89

圖目錄

圖 2.1 老人福利機構服務人力分類圖.....	10
圖 2.2 策略性人力資源發展為(SHRD)－開放性系統.....	21
圖 3.1 研究步驟流程圖.....	30
圖 4.1 老人福利機構自辦在職教育訓練情形.....	46
圖 4.2 老人福利機構消防演練教育訓練情形.....	48
圖 4.3 老人福利機構 CPR 教育訓練情形.....	50
圖 4.4 老人福利機構人力資源管理架構.....	63



表目錄

表 2.1 老人福利機構設立標準對照簡表	7
表 2.2 老人福利機構進住概況表	8
表 2.3 策略性人力資源發展之定義表	18
表 2.4 訓練、教育與發展之比較	23
表 2.5 非營利組織人力資源管理相關論文彙總表	26
表 3.1 受訪者基本資料	33
表 4.1 老人福利機構專業人員配比	38
表 4.2 老人福利機構新進社工職前教育訓練內容	42



第一章 緒論

台灣人口結構近 20 年來老年人口快速增加，老化速度相較於其他國家邁入高齡社會的準備歷程更短。國人平均餘命逐年增加也提高長期照顧需求，在傳統的社會結構中，婦女在家庭中扮演照護的角色，現今社會結構改變，雙薪小家庭比比皆是，五代同堂的家庭逐漸減少，老人照顧已非小家庭或政府單位可單獨承擔的社會問題，老人長期照顧政策已是政府推動重要公共政策之一，透過有效的政策規劃及資源整合使長期照顧更完備，使老年生活有尊嚴能自主。

本章分三節「說明研究背景」、「說明研究動機」、「敘述研究目的與研究問題」。

1.1 研究背景

機構式照顧的演進，最早由救濟院收容服務對象，而後救濟金取代機構收容濟貧的方式，救濟院照顧的方式沒落後，小規模自設老人院興起。自設小型老人院數量快速增加，環境及照護各有落差，內政部於民國 69 年公佈「老人福利法」，使機構式照顧進入新的歷史。

社會在改變新世代家庭結構，演變成雙薪家庭是常見的社會現象，少子化也影響家庭照顧功能逐漸薄弱，為解決這個問題行政院 96 年核定「我國長期照顧十年計劃—大溫暖社會福利套案旗艦計畫」(96-105 年)；97-100 年為發展基礎服務模式，101-104 年為擴大服務對象並健全長期服務資源網絡，106-115 年推動長期照顧十年計畫 2.0，建構多元長照服務體系，但在長者生活無法自理或家人無法陪伴時，老人福利機構的設置有其必要性，提升老人福利機構照顧品質，減輕家庭照顧負擔，讓人口

老化問題，不再只是家庭問題，更是社會及政府共同的責任，也就是今天我們服務別人，未來我們也能享有尊嚴的晚年生活。

目前照顧體系分為醫政體系及社政體系，但這幾年政府致力於將醫政及社政的照顧模式做整合，不論是何種組織都在提升照護的需求，如何讓組織永續發展，並且順應時代需求，是個重要課題。

1.2 研究動機

依據國家發展委員會 107 年新聞稿，在高齡化趨勢方面，我國於民 82 年成為高齡化社會，預估 8 年後民 115 年，我國老年人口佔比將超過 20.6%，成為超高齡社會的一員，高齡化速度較歐、美、日等國為快。預估民 119 年老年人口將增至 559 萬人（增 63.1%），民 154 年再增至 715 萬人（增 108.4%），佔總人口比重 41.2%。面對高齡化的社會現象，政府與民間對老人長期照護的問題更為重視，雖然大多數老人希望與家人同住，但有一部分老人因日常生活自理功能尚失，需依賴老人長期照顧機構的照顧，為因應社會需求政府有歸類不同的照護機構，已達老人照護需求。

研究者已從事長期照顧機構事業約 14 年，歷程經歷興建硬體規劃、設施設備採購、機構合法立案、人員招募籌備、建立照護制度，均依政府法規規範設置機構軟硬體設備，目前長照機構內部長輩進住 150 人，有感於老人入住老人福利機構後，了解其背後都有一段家庭的故事，如何落實創辦人的理念「忠於所託、一如親故」，讓老有所養、老有所終，盡可能的協助每一位入住長輩安養晚年。

參與老人福利機構照護工作以來，銘記在心且深入耕耘創辦人所提「照護文化」的重要性，唯有落實良好管理措施及管理工作的推展，以

及良好管理策略的落實，才能達到完善策略性人力資源管理。老人福利機構組織 14 年來日益壯大，進住老人增加同時照顧人力相繼增多，但社會現象卻是老人增加，專業照顧人力聘僱不易，為滿足照護需求需加強基本照顧服務人力及專業照顧服務人力培訓及培育，組織朝向自辦培育及培訓課程，達到即訓即用之目的，擴大招募新生代加入照顧團隊，儲備長照人才提升照護品質；期待藉由策略性人力資源發展的新思維，激勵組織及員工服務創新，並藉由人員技能訓練提升能力，教育使其工作得以勝任，進而達到老人福利機構組織之發展。

1.3 研究目的與研究問題

老人福利機構中有不同型態，研究個案為基金會附設老人長期照顧中心（養護型）機構，主管機關為臺中市政府，但最高主管機關為衛生福利部社會暨家庭署，屬社政體系大型機構，凝聚民間有心人士共同推動社會服務，透過大型照護機構體制作有效人力運用，培育專業人力進而培養良好機構文化，使老人能有尊嚴、自主、快樂的老年生活。

人口老化老人照顧需求增加，由於國民生活水平逐漸進步，早期的救濟院演變到目前多種不同照護型態的機構，除了政府的規範以外，近年老人福利機構也逐漸提升更人性化及個別化的照護模式，而老人福利機構也同時面臨內部管理的核心問題，及年輕一代投入此類型的機構工作意願不高，運用組織管理上導入新方法新思維，作為達到有效組織管理之方法的探討，基於上述本研究所探討的問題分述如下：

1. 老人福利機構如何進行教育訓練？
2. 老人福利機構如何留住人才？
3. 老人福利機構人力資源管理的困境？

第二章 文獻探討

老人福利機構設置所需專業人力需求高，為達充足照護人力及機構永續營運，在現今出生率逐漸下降的年代，透過運用有效人力資源管理方法，提升老人福利機構的組織效能是有必要的。本章共分四節針對「老人福利機構定義、分類、設立標準」、「老人福利機構專業人力發展現況」、「策略性人力資源發展」、「非營利組織人力資源管理相關文獻」等分節逐一敘述。

2.1 老人福利機構定義、分類、設立標準

我國現行老人福利政策是社會政策及福利制度的演進，老人福利政策是針對退休老年人口的身、心、靈需求、尋求其社會制度面的保障，包括：經濟生活的、健康醫療的、教育休閒的、心理的及社會適應的、居住安養的、家庭關係支持的等面向，構成老年人生涯活動的網路和介面（徐立忠，民85）。

何謂「老人」：老年，不同於其他生命週期，這是人類生理、心理和社會等方面之功能發展趨於緩慢且逐漸衰退的階段，老年只是一「相對」的名詞，不同的國家、不同的社會文化對於老人的定義都不相同，最常見是以「生理年齡」(Chronological age)來加以定義，不僅簡單、明確，更可作為各項政策制定及執行的依據（鍾佩珍，民84）。而世界各國多以六十五歲作為「老人」的界定，並以此作為退休和申請各項社會安全給付的標準，因此，一般我們所稱的老人通常是指年滿六十五歲之人。

此外，老人福利推動聯盟「老盟」的成立，為全國老人的福利運動注入一股重要的推動力量。老盟的籌組目的，就是為了推動老人福利法的修法工作，民國69年通過的「老人福利法」之後，成為人人談論的公共議題，使大眾關注對老人需求的廣泛接受，且社會大眾都認知到老人是需

要且值得政府幫忙的；老盟經過五年的政策倡導，老人福利法修正案終於在民國86年5月31日三讀通過，包括國民年金、居家服務、老人住宅、社區照顧服務、機構分類等具有高度共識項目（王國慶，民94）。

2.1.1 老人福利機構定義

老人福利法的訂定是為了維護老人尊嚴與健康，安定老人生活，保障老人權益，增進老人福利。我國老人福利法所稱老人，指年滿六十五歲以上之人。

提供生活缺乏自我照顧能力及生活可自理的老人，二十四小時照顧服務，服務範圍包括日常生活照顧、醫療照顧、無障礙空間設施、等，依其需求不同設立不同類別照顧機構。

2.1.2 老人福利機構分類

依衛福部（民101）老人福利法所定，老人不同的需求分別提供不同服務，將機構式照護分類如下：長期照顧機構、安養機構、其他老人福利機構。

1. 長期照顧機構：分下列三種

(1) 長期照護型：以罹患長期慢性病，且需要醫護服務之老人為照顧對象。

(2) 養護型：以生活自理能力缺損需他人照顧之老人或鼻胃管、導尿管護理服務需求之老人為照顧對象。

(3) 失智照顧型：以神經科、精神科等專科醫師診斷為失智中度以上、具行動能力，且需受照顧之老人為照顧對象。

2. 安養機構：以需他人照顧或無撫養義務親屬或撫養義務親屬無撫養能力，且日常生活能自理之老人為照顧對象。

3.其他老人福利機構：如文康機構、日間照顧、臨時照顧…。

老人福利機構設立有公立及私立，且在立案時分為小型及財團法人不同的方式立案，設立標準在設備、醫療服務、復健服務、生活照顧服務、膳食服務、緊急送醫服務、社交活動服務、家屬教育服務、日間照顧服務、其他相關機構式之服務，為了讓老人住進機構內能不脫離家庭及社區生活，在照護工作及生活空間都有一定的規範，老人福利機構依內政部老人福利法規不同類型設立標準，且根據衛生福利部統計處（民108）107年12月底老人長照機構立案床數及進住統計床數近八成佔床率（如表2.2），顯現老人福利機構有設立之必要與有社會需求性。

2.1.3 老人福利機構設立標準

老人福利機構設立標準自70年11月30日訂定發布（內政部，民70），期間歷經三次修正。老人福利機構之設立與新設提供機構住宿式服務之長期照顧服務機構，並提高老人福利機構輔導效能，提升服務品質，回應民眾長期照顧服務需求，保障入住機構老人之權益與安全，爰擬具「老人福利機構設立標準」修正草案，老人福利機構設立標準於101年12月03日修正條文（行政院衛生署，民101），其內容規範機構分類、建築規範、消防公安法令、安全設施、衛生管理、寢室及衛浴設施規定、專業人員類別與配比等等（如表2.1）。

表 2.1 老人福利機構設立標準對照簡表

老人福利機構類型	長期照顧機構			安養型
	長期照護型	養護型	失智型	
社工人員(人)	1 : 100	公立、財團法人：1 : 100 免辦財團法人：專任或特約	1 ; 100	公立、財團法人：1 : 80 免辦財團法人：專任或特約
護理人員(人)	1 : 15	1 : 20	1 : 20	至少 1 人
照顧服務員(人)	日間：1 : 5 夜間：1 : 15	日間：1 : 8 夜間：1 : 25	日間：1 : 3 夜間：1 : 15	日間：1 : 15 夜間：1 : 35
每位老人樓地板面積(平方公分)	公立、財團法人：16.5/人 免辦財團法人：16.5/人	公立、財團法人：16.5/人 免辦財團法人：10/人	公立、財團法人：16.5/人 免辦財團法人：16.5/人	公立、財團法人：20/人 免辦財團法人：10/人
每位老人寢室面(平方公分)	公立、財團法人：7/人 免辦財團法人：7/人	公立、財團法人：7/人 免辦財團法人：5/人	公立、財團法人：7/人 免辦財團法人：7/人	公立、財團法人：7/人 免辦財團法人：5/人
每一寢室床位數、衛生設備	每一寢室床位數：最多 6 床 公立、財團法人 50 床以上者：每一寢室應設簡易衛生設備	每一寢室床位數：最多 6 床 公立、財團法人 50 床以上者：每一寢室應設簡易衛生設備。 免辦財團法人：每照顧 16 人應設男廁 1 間及女廁 2 間	每一寢室床位數：1 床 衛生設備：每一寢室應設簡易衛生設備	每一寢室床位數：最多 3 床
日常活動空間(平方公分)	公立、財團法人：4/人，免辦財團法人：4/人	公立、財團法人：4/人	公立、財團法人：7/人	公立、財團法人：6/人
主任	專任	專任	專任	專任

資料來源：老人福利法規彙編（內政部，民106）

表 2.2 老人福利機構進住概況表

107 年老人長期照顧、安養機構概況					
	機構數	可供進住人數	實際進住人數		
			總計	男	女
長期照護型機構	50	2,687	2,183	935	1,248
養護型機構	1,028	54,985	44,101	19,410	24,691
失智照顧型機構	1	64	60	22	38
安養機構	19	4,988	3,231	1,650	1,581
總計	1,098	62,724	49,575	22,017	27,558

資料來源：衛生福利部統計處（民107）

2.2 老人福利機構專業人力發展現況

人口結構的高齡化是 20 世紀中葉以來，世界已發展中國家所面臨的共同課題。西方國家從 20 世紀初已就面臨人口老化問題，並逐漸採取因應之道。反觀我國自民國 69 年達到高度經濟成長，但伴隨人口結構急速老化，卻對於長期照顧議題關注起步甚慢，對於其人力培育規劃之投入更顯不足。從長期照顧概念暨政策發展趨勢起步，進而導入其人力發展趨勢，再進一步探討人力培育所面臨之問題，最終提出因應策略；且於民國 69 年老人福利法公布實施，但該法提及的服務方案僅有「老人福利機構」，非機構式服務類型僅有健康檢查及保健服務（劉金山，民 102）。

2.2.1 長期照顧政策發展趨勢與人力培育

長期照顧政策下人力發展趨勢觀之，民國 69 年-民國 85 年期間（雛型建構期）主要係透過老人福利法之公布作為長期照護政策推動之法源；民國 86 年-民國 87 年（轉型與危機期）則是定位長期照顧以居家及社區式為主之定位，然卻因衛政與社政體系各自管轄問題至整合不易；民國 87 年-民國 94 年期間（整合發展期）則是將部門進行「組織整合」之目標；而至民國 95 年之後則是透過各項具體計畫（如長期照顧十年計畫、長期照顧保險）等，具體執行各項措施（劉金山，民 102）。

而從長期照顧政策發展沿革中，檢視其對於人力與發展趨勢的關注，始自於民國 94 年「長期照顧制度規劃小組」對長期照顧制度規畫所提出之研究報告，其認為規範照顧服務體系人力組成。接此，民國 96 年「長期照顧制度推動小組」組成，將「人力培育」列為六大主軸議題之一，教育部並於周常務次長燦德帶領下，訂定「長期照顧人才培育實施計畫」。該計畫中針對長期照顧人力培育應執行項目定有(1)「積極辦理照顧服務員培訓」、(2)「保障勞動條件，減少人員流失」、(3)「鼓勵參加檢定，提高專業形象」、(4)「透過教育養成長期照顧人力」、(5)「補助設有社工、護理、職能治療及物理治療學系，開設長期照顧跨領域學程」、(6)「輔導訪視大專校院提升長照系科品質」等策略（黃志忠，民 105）。

整體而言，長期照顧人力培育之議題，於近期以計畫型推動長期照顧各項措施後，方受到積極性之討論。長期照顧政策發展趨勢初期仍著重於體制建構與單位整合，然發展至計畫推動時，其相關執行人力之質與量則成為計畫執行成效良窳之關鍵（如圖 2.1）。

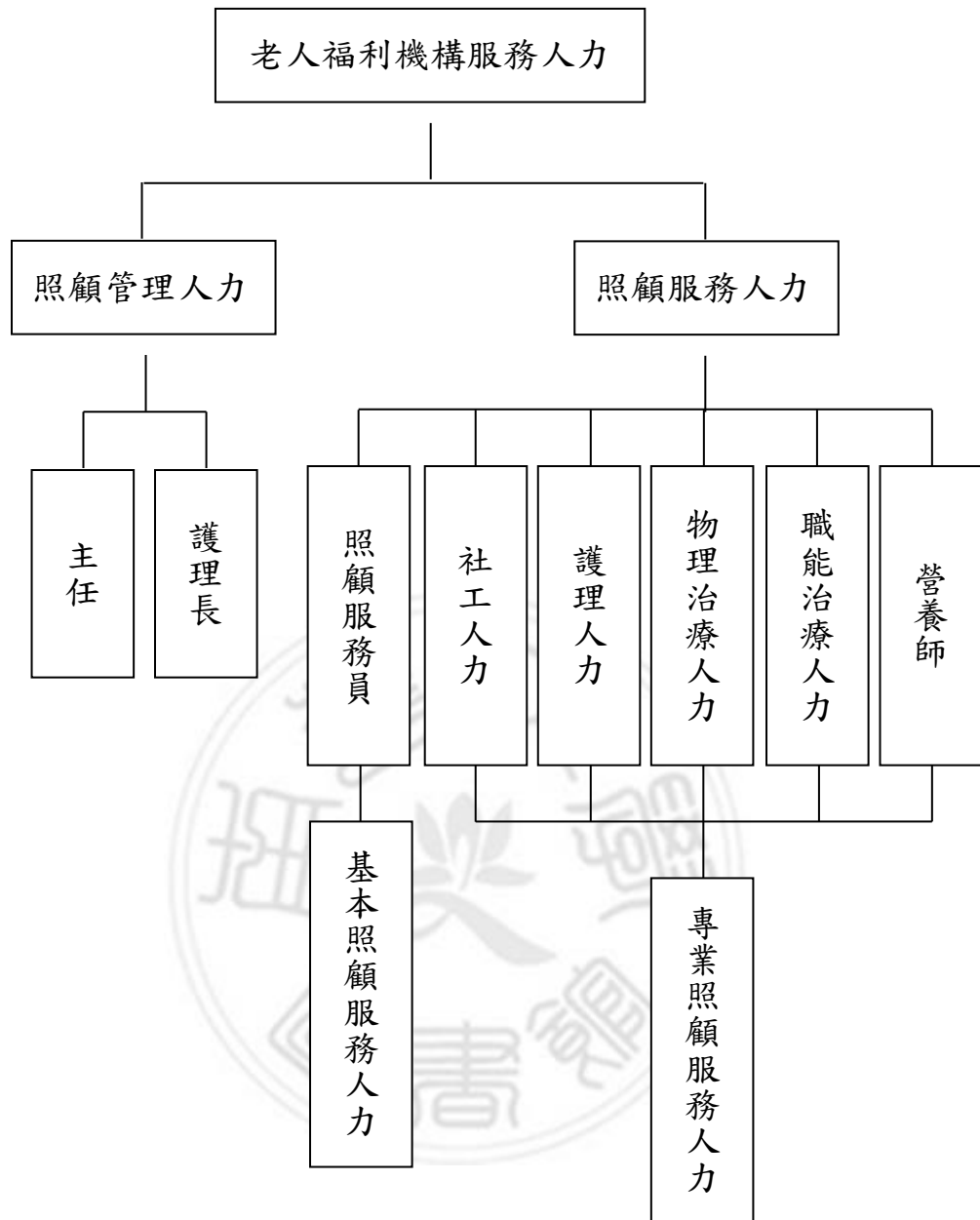


圖 2.1 老人福利機構服務人力分類圖

資料來源：本研究自行整理

2.2.2 專業照顧服務人力教育訓練的重要

對於護理、社工、營養師、職能治療與物理治療等專業照顧服務人力，因其在養成過程階段，非以長期照顧為職場主要就業領域，且分別有其各自之專業課程規劃，如：護理所學以急性照護為主，臨床經驗亦

以急性照護為多，與長照現場有所不同；社工則依現行「社工師法」分為一般社工師和專科社工師，其中專科社工師分為「醫務」、「心理衛生」、「兒童、少年、婦女與家庭」、「老人」、「身心障礙」等五個次領域，可知以老人領域為主之社工師比例為低，且缺乏對於「長期照顧」之整體知能；至於物理治療與職能治療在專業領域服務與課程教授，並不是以服務對象之年齡層（如：兒童、少年與老年）或按服務項目之專精分科（如：外科、內科），故亦無法針對長期照顧領域開設專門課程。

經過上述對於護理、社工、職能治療與物理治療等專業照顧服務人力，在養成過程階段之分析可知，對於各類人力，未來應透過跨領域學習、輔系、雙主修等方式，使其除具備專業領域知能外，同時具有長期照顧領域之相關涵養。此外，可透過積極誘因，引導此類專業人力進入長期照顧職場，如(1)社工領域：將長期照顧專業人力培訓課程納入其專業繼續教育時數；(2)護理領域：病人急性程度不如醫院高，透過長期照顧特殊所需知能之課程導入（如：失智、安寧照護）等，配合合理薪資待遇，方能帶動護理人力投入長期照顧領域；(3)物理治療及職能治療領域：由於物理治療及職能治療在醫療體系所需之人力呈現供過於求之現象，未來可以透過鼓勵選讀長期照顧領域課程、開設社區職能治療實習即透過法規制度明訂長期照顧機構應聘用物理治療及職能治療人員比例等，帶動其投入長期照顧領域。

相關文獻研究之結果（賴素真，民 101），強調老人長期照護機構專業能力教育訓練的重要性提到，對於教育訓練方向以及我國教育單位課程安排之規劃事項建議在短期應加強長期照顧專業能力訓練之穩定性與充足性。同時相關系所所提供之長期照顧人力課程安排規劃應具實用性與彈性。中程規劃應整合政府、民間與學校之教育訓練資源，避免多頭

馬車而造成資源浪費現象。同時建議各高職、專科或大專院校應多鼓勵設立跨領域學程。長程規劃則是加強照顧服務員留任措施並建構完整之長期照顧教育體系。

照顧人力的培育與照顧服務品質息息相關，於長照政策中提供直接照顧者與專業人員照護知識的教育訓練，相關文獻亦被多次提及，指出：「老人服務的提供者…必須接受有系統而按部就班的老年學訓練，使他們能具備充分的知識與技能，好能避免對老人或老年社會不恰當的政策與實務，進而保障及協助長者享有良好的生活品質」(梅陳玉蟬、楊培珊，民 94)。

對於老人的照顧品質而言，Riley(1994)就人口老化超過社會結構之調整速度，提出結構性落差的概念時，若教育或在職訓練體制無法即時因應老年人口與相關服務體系之需求，也會出現類似的落差狀況，這是輕忽了服務使用者所應享有的權益與活品質；所以照顧提供者的照護專業知識及在職教育訓練更顯重要。

2.2.3 長期照顧基本人力培育策略

1. 加強職涯宣導，吸引適合之青年人力

長期照顧將成為我國未來重點發展之政策與產業，其人力需求與職涯發展類型仍將處於成長趨勢，唯其服務對象與職場環境實需具有服務特質的學生投入。因此，為避免學生選擇就讀後發現志趣不合，衍生轉學或退學等教育資源浪費現象，可透過升學管道宣導該職業類別工作特性與未來職涯發展，或學校在進行學生選擇作業時，可輔以性向測驗、口試等機制，選擇合適學生就讀，穩定其就學與未來就業率。

2. 因應人力需求，定位發展方向

長期照顧政策是否能夠穩健發展，最主要的因素是要有質優且量足

的照顧服務人力，依據現行人力需求仍以照顧服務員為主，其次為各類專業人員及照顧管理人力。是以，教育階段應對人力需求合理定位其發展方向，如專科教育階段，應以培育長期照顧人力為主，協助其取得照顧服務員資格或通過丙級技術士檢定。至於大學教育階段，在二技教育階段，建議可銜接長期照顧類科專科畢業生，並以在職人士為主，鼓勵其於職場持續服務外，輔以其升學管道之暢通。此外，在延續其技術與知能外，另可就長期照顧管理、經營、法規等層面精進。另四年制高等教育階段，在課程安排上，前二年仍應以照顧服務員養成課程為主，後二年再輔以行政、營養、娛樂、復健、心理與支持等課程，培養兼具照顧服務與管理之通才。此外，為能鼓勵學校設立長期照顧科系，吸引年輕人投入照顧服務工作，建議可比照「兒童及少年福利機構專業人員資格及訓練辦法」，將保育員、助理保育員及生活輔導員依學歷及年資分級，藉此可以提供不同職稱及待遇，方能帶動教育體系之培育。

3.爭取專業地位，帶動人力投入

未來可從短、中、長期規劃，逐步提升專業定位，進而帶動人力投入。短期部分，應將照顧服務員服務範疇與角色明確化，避免受服務民眾給予其不合理之要求與期待；中期部分，應提升照顧服務員薪資水準、生涯發展進路，使其勞動條件趨向合理，生涯發展充滿願景；長期部分，照顧服務人力應以教育單位培育為主，並可思考設立「照顧管理師」及「乙級照顧服務員證照」等專業證照之可行性，讓照顧管理體系專業化。

研究指出專業護理人力的角色扮演正在變化中，被賦予較多的技術性工作、決策制定與減輕住院醫師的時數需求，因此專業護理人力也在為如何處理日益增加的工作負荷而努力(Sutton et al., 2004)。為了回應這個角色的改變需求，已展開較廣泛性的護理輔佐人力的使用，意味著傳

統部份護理技術性及臨床性工作會委派給護理輔佐人力來執行。執行相關照護活動的角色模糊性，會導致專業人力角色扮演與責任的界定問題，通常是源自於一般而言對於支持性照護工作本身以及執行這些工作的人缺乏重視。照顧服務員也應該得到應有的認可和技術與能力的評鑑(Thornley, 2000)。我國照顧服務員已進入證照時代。行政院衛生署八十三年頒布「護理機構病患服務人員之訓練及相關事項」，明定病患服務人員必須接受必要接受必要訓練方能職業。經發會九十年決議：「視本國照護服務產業之發展，逐年降低外籍看護工之引進」以及行政院之照顧服務福利體系及產業發展方案，相關部會每年積極培訓本國籍照顧服務員(李卓倫、呂育陞、劉立凡，民 99)。

綜合以上，各類專業人員在整體高齡照護服務傳遞中，佔了非財務資源中最重要角色，雖然專業人員的人力在歷史的變遷中會隨之消長，且新興專業不斷發展，諸如音樂輔療師、遊憩治療師等。為了提供給需求者最好的照顧成果，各類型的全國聯合會扮演著重要的推手，但由於健保制度者最好的照顧成果，各類型的全國聯合會扮演著重要的推手，但由於健保制度的改革，在急性醫療體系基於成本考量下是否做出對專業人力的增刪，有待後續的觀察(中央健保局，民 99)。然而，高齡或長期照護市場則正萌芽並快速發展。長期照護是典型勞力密集，「人照護人」的產業，各國在人力發展政策上均十分重視，並考量人力需求的解決方法。建議應由政府之醫療主管機關制定及舉凡各類醫療相關人員職業工作細則，並經由立法程序獲得法律上的保障。建議規範護理師、護士、職能治療師、物理治療師、營養師等醫事專業人力及社工專業人力暨照顧服務員必備之資格及訓練；並且必須每年完成一定的時數由中央與地方政府制式的在職育課程及定期重新考照制度，以維持執業人員

一定的執業水準。此外，長期照護領域中多元整合團隊模式的重要性與功能，不容輕視。建議輔導發展本土化的團隊合作模式，透過工作模式、團體規範，彼此相互信任、分工明確並充分合作下，創造正向綜效。可以委由相關專業學會或協會正視該人力投入長期照護體系的發展方向、策略及計畫，以正確引導所屬專業在長期照護市場領域的發展。另考量法令的配合，要求各類醫事人力投入長期照護市場前必須接受的職前訓練與在職訓練。進一步配合長期照護服務評鑑制度的發展，加強人員考核與管理。基於高齡或長期照護的全球化趨勢，加強專業人力有關老年學及長期照護基本知識的教育訓練，建議回歸各類醫事及照護人力養成教育並納入相關課程的規劃，積極推展（李卓倫、呂育陞、劉立凡，民99）。

2.3 策略性人力資源管理

人力資源向來是組織裡最具價值的資產，是組織組成的基本元素，亦為促使其他資源（金錢、設備、技術）發揮功能的原動力，因此如何規劃策略使組織內人力資源增能，有效促動組織其他資源做最好的利用，向來是各個組織單位密切關心的一個主題（曾介宏，民95）。隨著現代社會高度競爭的外在環境，因應挑戰提昇競爭力的最佳方式，即為厚植組織內部每一成員的能力，因此相關於發展人力資源的議題，近年來廣受企業界重視，然而欲使人力資源發展能順利推動，首先宜應考量組織之經營策略，並使人力資源培育的目標與之一致，這樣的人力資源培育的考量方式，即是策略性人力資源發展的主要概念（張火燦，民92；陳俐蓉，民97）。

策略性人力資源發展強調人力資源是提升組織競爭優勢的重要資源，則人力資源就必須要透過訓練和發展活動的維護和鼓勵，其主軸必須配合

強化組織競爭優勢的目標而設計，並且必須充分認知外在環境的衝擊、了解認識人力的變化、具有長遠眼光、著重選擇與決策的問題能力，更重要的是人力資源發展必須與組織發展結合，並且能關照到各部門，使其協力合作這就是策略性思考的論點（Anthonget, 1996；陳俐蓉，民97）。

2.3.1 策略性人力資源發展之起源

策略性人力資源發展(Strategic Human Resource Development；SHRD)目前還是一項非常新穎的概念，對於其起源也尚未有一個較明確的說法，許多學者在其文獻中都只將其概念提出，大部分的文獻資料則是出現在訓練與發展相關類別的期刊中(McCracken & Wallace, 2000)(Garaven, 1991)認為，由於企業環境的變動與競爭，促使組織內的高階管理者希望能夠從發展組織的人力資源中獲得利益，他並指出有許多特別的因素造成 SHRD 的產生，這些因素包含了以下幾點（呂建億，民 96）：

1. 招募經驗豐富的管理者之困難。
2. 發展更彈性且具適應性之技能基礎的必要性。
3. 整合員工潛能與企業目標之必要性。
4. 更加強調績效評估與管理。
5. 人力資源與接班人計畫之需求。

而 Garaven 所提出的這些因素是促使著 SHRD 出現的主要原因，因為這些原因使得組織內負責策略訂定的高階管理者開始審視組織內部的 HRD 功能，以尋求解決組織內部問題的答案。

另外 Garaven, Costine and Heraty(1995)三人針對 SHRD 的起源又做了更詳細的解釋，他們認為 SHRD 的源起是有著許多的原因，例如科技的提昇、貿易關稅壁壘的突破、全球化的來臨與顧客需求的改變等等，都是促使著 SHRD 這樣的觀念興起的原因，因此他們也針對上述 Garaven

所提出的 5 個因素再詳細的分成了 7 個因素如下（呂建億，民 96）：

1. 招募且能勝任工作的管理者。
2. 發展更彈性與更具適應力之技能基礎的需求。
3. 所有的實務與管理層次在領導與團隊技能上建立的需求。
4. 接受策略性觀點是所有組織所必須的。
5. 需要整合有潛力的員工與組織目標。
6. 更強調績效評估與管理。
7. 人力資源與接班人計畫增加的必要性。

其實SHRD這樣的一個概念在很多年以前就已經慢慢的浮現出來，原因也有許多，如科技的改變使得生產方式的變革(Freeman, 1993; Sanderson, 1998; Hamel & Sampler, 1998)；Grieves(2003)則是認為策略性人力資源發展的出現是基於兩項原因（呂建億，民96）：

1. 混亂的資本主義結構所引起的新經濟氛圍。
2. 組織發展中的內部發展與討論。

策略性人力資源發展希望透過創造與學習來替代以往以控制導向的組織文化。另外DfEE(Department for Education and Employment)(1998)也認為投資人力資源將是21世紀企業成功的基礎，所以組織也應該要大量投資人力資源發展與訓練(McCracken & Wallace, 2000)，以順應時代的潮流，並且將人力資源發展廣泛的與組織策略做結合（呂建億，民96）。

以下整理歸納SHRD概念的形成主要原因：

1. 科技的改變：舊有的生產力是來自於大量人力，但新科技的產生減少人力的需求，而增加員工須具備新技能。
2. 經濟環境的改變：經濟模式改變，全球化的來臨，引發新經濟氛圍。
3. 人力資源的需求：人員管理的觀念改變，由人事管理演變為人力資

源管理，再提升為策略性人力資源管理。

4. 績效管理：以前組織雖重視績效管理，但沒有重視績效管理制度，現在組織強調要有好的績效管理工具。
5. 策略管理概念的產生：有了策略的概念之後，組織開始使用策略工具，使企業永續經營。

組織因為多項變動因素，為了生存與競爭不斷改革，讓SHRD的概念導入組織中，使人力資源能發揮效益。

2.3.2 策略性人力資源發展之定義

Guest(1991)認為人力資源是能夠與組織的策略規劃及人力資源政策做一個緊密結合，而且中階主管與員工能對公司的策略規劃有共識，那將會更有機會執行好人力資源發展活動；Beer and Spector(1989)則是將SHRD視為一個正面的、有系統的方案，並連結了策略規劃與文化變革的觀念，與傳統的訓練與發展不同的地方在於SHRD的每個方案都可以反映出問題的特殊之處，如果HRD能與公司內所有的策略結合，便能夠對企業的績效與競爭產生長期的影響。

除了上述之定義外，本研究也參考呂建億（民96）整理了其他學者對策略性人力資源發展的看法與觀點（如表2.3）：

表 2.3 策略性人力資源發展之定義表

作者	定義
Hall(1984)	為了與明確的組織經營策略相連結，組織確認所需之技能並且積極主動管理未來長期之員工學習計畫。
Sonnenfeld(1985)	策略性人力資源發展是將可以達成公司策略之員工發展計畫與公司經營策略相結合。

表 2.3 策略性人力資源發展之定義表（續）

作者	定義
Rothwell and Kazanas(1989)	策略性人力資源發展乃是一個組織能夠資助以確保其優秀基礎人力資源之各種廣泛活動。
Garavan(1991)	策略性人力資源發展是訓練發展的策略管理及管理/專業教育的介入，使組織能夠資助以確保其優秀基礎人力資源之各種廣泛活動。
Walton(1999)	整體的全觀途徑，其涵蓋了在既定的人力資源發展職責中，未配合組織策略目標以協助組織整體發展之一切活動。
李漢雄（民 89）	「策略性人力資源發展」(SHRD)係企業透過教育訓練發展的介入，以實現員工之能的有效運用及組織績效目標的達成。

資料來源：呂建億(民 96)

2.3.3 策略性人力資源發展特性

Martell and Carroll(1995)主張策略性人力資源發展具有以下特性：

- 1.以長期的觀點做思考
- 2.對人力資源發展及策略規劃有新的連接
- 3.人力資源發展與組織績效有相關性
- 4.基層人員參與人力資源政策的制訂

Rothwell and Kazanas(1991)則是更進一步指出傳統的人力資源發展與策略性人力資源發展之差別，在於傳統的人力資源發展活動是在於提供個人機會來充實所缺乏的知識、技能，而策略性人力資源發展，亦包涵是帶有運用以往的組織經驗，來預測未來員工所需要補充的知識及技能。

McCracken and Wallace(2000)他們認為策略性人力資源發展，必須隨著時代的改變而有所變化，認為策略性人力資源發展，須包含以下面向：

1. 塑造組織任務與目標：策略性人力資源發展，是要能夠塑造組織任務與目標。
2. 高階管理者的領導：高階主管在策略性人力資源發展的發展中佔有重要的角色，因此，高階主管的領導對於組織發展，便有著重要的影響。
3. 將管理者當成策略夥伴：人力資源發展的活動，應該是由直線管理者與人力資源幕僚共享，並且在組織議題上，將管理者當成策略性的夥伴。
4. 將人力資源發展當做策略夥伴：人力資源發展是策略性人力資源發展中，一個相當重要的核心角色，因此要將人力資源發展作一個水平、內在整合的動作，來補足策略發展活動的不足。
5. 訓練者當做組織變革顧問：未來是諮詢者的角色應該要包含提供訓練、學習或是組織變革的能力。
6. 影響企業文化的能力：對於策略性人力資源發展來說，文化是一個相當重要的變化因素，策略性人力資源發展，必須要能夠去影響與改變而不只是去維持企業文化。
7. 強調成本效率的評估：定時評估人力資源活動，才能確保人力資源發展與組織目標相符。

因此，McCracken and Wallace(2000)認為新的策略性人力資源發展架構在組織中，應該要為一個開放性的系統，才能夠發揮其效用（如圖2.2）。

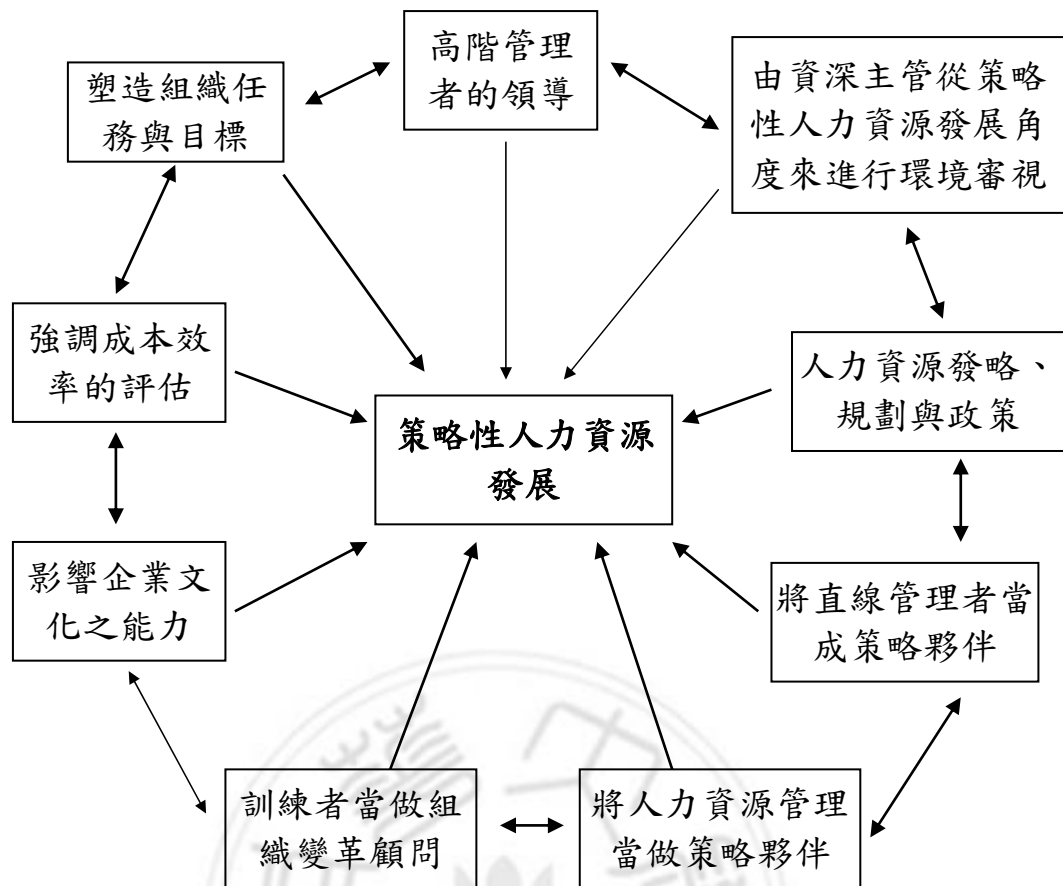


圖 2.2 策略性人力資源發展為(SHRD)－開放性系統

資料來源： McCracken, M. & Wallace, M.(2000)

2.3.4 策略性人力資源發展運用

組織使命與目標是組織發展的指南，也是規劃訓練與發展活動以培養出適合組織人才的依歸，並且將組織目標與人力資源培育策略作結合，並透過管理階層的領導、支持與推動，讓組織內的人力資源發展活動更加完備，對組織而言策略性人力資源發展，不只能促成組織永續發展，也同時促成組織高層與部門，更加支持教育訓練活動，對員工而言，員工若能夠清楚明白訓練活動後的學習成果，可以直接反應在個人工作表現甚至組織績效上，無形中會提高員工的學習動機、工作效能與滿意度。因此，當前許多組織紛紛意識到組織成員的專業發展，是組織最有

潛力與競爭力的資源，所以組織在不同的發展階段，面對不斷變遷的內外環境，都必須發展出不同策略，尋求組織人力資源的同步成長，以維持組織的競爭優勢，其中值得一提的是：任何的策略性人力資源發展活動，都必須要有一個良好完善的評估機制，定期有效率的評估組織內人員的活動，以便瞭解成員的接受度，及活動執行的程度（葉俊偉譯，民94；陳俐蓉，民97）。

策略性人力資源發展的概念，隨著時間的演進，已從最原初的組織教育訓練概念，衍生出完整的支持系統架構策略性人力資源發展的骨架，然而，真正鼓動策略性人力資源發展的命脈動，依然植基於規劃合宜的人力資源發展策略之上。畢竟，人才是帶動組織變革與發展的推手，唯有透過組織人才的育成，才能帶動組織成長並提昇組織競爭優勢（何坤龍，民91；葉俊偉譯，民94）。而人力資源發展策略，常用的方式包含訓練、教育與發展，雖然這三者涵義與應用上有其差別，但都是對組織的發展有相當的重要性。瞭解訓練、教育與發展之意義將有助於瞭解人力資源發展，並由此提高擴大成員的學習經驗，進而達成組織維持與發展的目標。對於教育、訓練、以及發展等三項活動，在其功能與目的上之差異，茲說明如下（Nadler & Nadler, 1990；陳俐蓉，民97）：

1. 「訓練」是為了改善目前的工作表現，或是增加即將從事工作的能力，以適應新的產品、工作流程、政策和標準等以提高工作績效；訓練活動對於組織的影響較為直接，重視工作能力的增強或養成，對組織而言它屬於短期的投資。
2. 「教育」是培養員工在某一特定領域上的能力，期待該員工未來擔任新職務或從事新工作時，能夠對組織有較大的貢獻；教育活動的功能是提昇員工基本的、較廣泛性的能力，對組織而言它屬於中期的投資。

3. 「發展」的目的是為了讓員工有新的想法、觀點；發展又包含了組織發展與個人發展，可能在工作上無法立即應用不到，對於組織績效的影響也難以衡量，不過它卻是個人以及組織邁向變革重要的階梯茲將訓練、教育與發展之意義整理（如表2.4）：

表 2.4 訓練、教育與發展之比較

項目	訓練	教育	發展
定義	引起個人行為改變的歷程，以獲得目前工作上所需的知識及技能為主。	基於未來工作上所需，獲得系統性的知識或概念，以處理未來將擔任的職務或情境。	配合員工個人需求與組織成長，透過有計劃的教育訓練，使員工的個人事業前程規劃與組織成長目標結合。
主要目的	配合員工工作上所提供特定的知識與技能，以有效執行特定的工作或任務。	培養組織未來所需人才提供有系統的知識、技能與觀念，因應環境變遷。	整合長短期目標，以配合組織及個人發展的需要。確保組織經常擁有可運用的人力，以順利達成組織目標。
應用範圍	處理目標下的任務。	處理有關認知、技能與價值的整合。	整合組織或部門的目標與任務。
所需時間	以短期目標為導向，解決目前的實際需要。	長期集中其人力。	隨組織的經營而永續發展。
投資效益	1.立竿見影。 2.立即有用。	1.短期的投資。 2.結果掌握中等。	1.長期的投資。 2.結果較不易掌握。

資料來源：張富翔（民 93）

上述的活動都是組織在培育組織成員慣用的取向，大致上訓練的方

法常出現在技術性的移轉、教育則重視在強化內在認知、發展則著重在整合所有內外情境作出回應或變革，三者之中，由於教育與發展，這兩方面由於較為著重內在認知上的改變，故較能促動組織成員與組織在認知上的變革，進而促成永續發展。一般而言，這些方式都是交錯在運用，希望以多樣的方式，引導組織不論是在個人或是組織本身都能夠永續成長（陳俐蓉，民97）。

未來的人力資源發展趨勢，在於走向激發組織和員工的創新能力，把分散而零星的知識資源，整合為強而有力的知識力量，以增強組織的集體智慧，不斷創新，超越自我，提高外在環境的應變能力；不過，強調學習必須成為習慣，更是一項重要的觀念，畢竟再完善的制度與資源，若無法啟發成員持續學習的動機與興趣，並成組織文化的一部分，則將導致知識無法有效傳遞，引領成員觀點轉化，更遑論要達成知識的創新與組織革新的人力資源發展標的（何坤龍，民91；游玉梅，民92）。

以另一種分類方式來看策略性人力資源發展，它主要為「訓練與發展」、「組織發展」與「生涯發展」三者的統合(Werner & Desimone, 2004)

1.訓練與發展(Training and Development; T&D)

訓練與發展著重於提升或改變個人知識、技術和態度，以增進個人執行目前或未來工作的能力。其中，訓練係以一種有計畫、有系統的教學活動，來傳授相關的知識、技能或訊息，目的是為了改善成員現有的工作能力，以符合組織的需求，主要有二種形式：工作中的訓練（On the Job Training）與工作外的訓練（Off the Job Training）。

訓練較常應用於新進成員的職前培育活動中，以讓成員能迅速對組織文化、工作關係、工作技能有效地掌握；而一旦成員熟悉，且適應現在的工作之後，要大幅提升發展活動的應用比例，常藉由同儕教練的方

式，鼓勵成員對自己的工作與組織發展的改進提出意見，並支持其行動，以促成更高層次的表現，訓練與發展是人力資源發展的首要基礎，紮穩訓練與發展環節，即是奠下人力資源發展的致勝關鍵。

2.組織發展(Organizational Development; OD)

組織發展旨在強調建立健全的組織內外關係，著重個人及群體間的互動，即藉由計畫性活動確保組織單位間或單位內之人際間、團體間的良好關係，以加強組織效能。人力資源發展在組織發展主要扮演變革先鋒的角色，目的是在促使組織能自我更新，其方法係透過組織文化、組織結構與人力資源策略相互配合運用，發展出創新性的工作方式，以解決組織績效不彰的問題，與適應新環境的變遷。通常在形成變革的策略方案上，需要透過與主管諮商、請益，以確保所規劃的方案能符應變革需求。

組織發展著重在組織的層次，經由系統性地型塑組織文化變革、組織結構與組織流程再造、或導入知識管理和學習型組織概念，以強化團隊運作效能，達成組織短、中、長期的目標。

3.生涯發展(Career Development; CD)

生涯發展的定義在人力資源發展的範疇裡，係指組織同時兼顧成員與組織的需要，致力於發展與提升其人力資源所採取的一項持久的、正式化的努力。關於生涯發展可粗略分為在個人面的生涯規劃，個人確實認識與評估自我條件及可能的發展機會與限制，據以設定個人的生涯目標，並擬訂一套可以達成這些目標的行動方案；在組織面的生涯管理，旨在協助成員實現其生涯規劃，大抵上生涯發展可透過訓練與發展、組織發展同時達成，並從中促成個人與組織的永續發展。

2.4 非營利組織人力資源管理相關文獻

老人福利機構傳統的人事管理，一般例行性的招募、甄選、任用、訓練、薪資、報酬、福利、考勤等事項，但現今專業照顧人力多元及聘僱不易，且機構必須提升品質，將藉以參考非營利人力資源管理相關研究文獻，探討並導入老人福利機構策略性人力資源發展為計畫，使組織人力質的提升，員工在達成自我目標時也達成組織目標，以及更願意為組織效力，與非營利組織人力資源管理相近，以下參考文獻整理(表2.5)：

表 2.5 非營利組織人力資源管理相關論文彙總表

作者 年分	論文名稱	研究主題	研究對象	研究方法	研究內容
呂建 億(民 96)	以策略性人力 資源發展觀點 探討非營利組 織志工之教育 訓練。	研究之理論 基礎是以策 略性人力資 源發展的九 項架構為主。	研究選定 「創世社 會福利基 金會」與 「羅慧夫 顧顏基金 會」為研 究個案。	個案研究 法、內容分 析法、文獻 分析法及 深度訪談 法等四 種。	研究兩個個案 組織的宗旨與 策略相當明 確，以 SHRD 的架構運用在 志工訓練。
陳俐 蓉(民 97)	從策略性人力 資源發展觀點 探討非營利組 織志工培育一 以耕莘青年山 地學習工作團 為例。	研究探討非 營利組織如 何運用志工 人力資源以 實現其組織 使命所運用的 策略。	研究選定 耕莘青年 山地學習 工作團為 研究個 案。	以文件分析 法及訪談的 方式蒐集相 關資料。	策略性人力資源 發展的新概念來 檢視其志工之培 育，並探討此概 念於非營利組 織應用之可能 性。
譚玫 玲(民 101)	台灣非營利組 織專職人員激 勵管理之研 究。	非營利組織 專職人員激 勵管理之問 題。	道老人基 金、甘霖 基金會、 張老師基 金會。	採取質性 研究法，其 中以文獻 分析法與 深度訪談 法為主。	研究基金會專 職人力資源管 理現況與提供 有效的建議於 組織運用。

資料來源：本研究自行整理

第三章 研究設計與實施

本研究希望透過質性研究方法，藉由研究個案中，現職在老人福利機構工作多年，及不同職務之工作人員，進行半結構式深度訪談的方式，並且增加次級資料整理及分析，了解現行老人福利機構在現今家庭結構改變下，社會有需求但照護人力招募及管理如何有效運用，藉此探討其更貼近研究對象，使其擴展人力資源有效管理之研究。

本章共分六節針對「研究方法」、「研究步驟」、「研究對象」、「研究工具」、「資料處理與分析」及「研究倫理」等分節逐一敘述。

3.1 研究方法

關於質性研究，陳向明（民 91）指出「質性研究是以研究者本人作為研究工具，在自然情境下採用多種蒐集資料的方法對社會現象進行整體性探究，使用歸納法分析資料和形成理論，通過與研究對象互動對其行為和意義建構獲得解釋性理解的一種活動」。質性研究所使用的資料極具魅力，研究者可藉由這些資料辨識所發生的事件經過，並做出有實據、豐富的描繪與解釋（張芬芬譯，民 94）。只要是利用質性程序進行分析，藉由觀察、訪談來蒐集資料，並輔以文件、書籍、官方文書、錄音帶等來進行研究者，皆可視為是質性研究（徐宗國譯，民 91）。

本研究探討的研究個案為老人福利機構，因民 107 年台灣已邁入高齡化社會，加上少子化的雙重影響，照顧人力的短缺與專業人力的培植，長照人才需提升量與質。為達本研究目的透過訪談研究個案中不同部門主管工作經驗，並收集多樣次級資料作分析，故本研究採質性研究。

質性個案研究視為行動計畫，透過此項計畫，引導研究者進行一連串研究過程，已逐漸發展成具體的結論，並作為研究問題的依據。整個

研究過程中，包括研究問題、分析單位、研究假設、選取合適研究對象、資料蒐集、資料分析、研究報告撰寫等（鄭怡世，民 91；潘淑滿，民 92）

依據此方法，本研究運用文獻分析與深度訪談進行資料蒐集。

1. 文獻分析法

Strauss and Corbin 兩學者將文獻分為技術性文獻(Technical Literature)與非技術性文獻(Non Technical Literature)。技術性文獻只符合專業和各種學術領域寫法的研究報告及理論與哲學性文章，非技術性文獻包含私人日記、傳記、政府公報、機構所出的報告、會議紀錄、文件、調查報告、報紙和錄音檔案等。在質性研究中，非技術性文獻的用處顯得較為重要（徐宗國譯，民 86；林淑馨，民 102）。

本研究蒐集資料有：老人福利機構收住對象的類別及設立規定相關法規、專業人員教育訓練的規範、在職教育訓練的成果、出版品、網頁資訊、政府宣導資訊、政策規劃資料、學術論文。依據上述文獻進行資料分析，作為研究個案之老人福利機構人力資源管理的解析。

2. 深度訪談法

學者 Minichiello, Aroni, Timewell and Alexander 定義深度訪談是「有特定目的的會話—是研究者和資訊提供者間的會話，會話的焦點是在資訊提供者對自己、生活、經驗的感受，而用他自己的話表達」（林淑馨，民 102）。

深度訪談多採用半結構或無結構的訪談方式，讓受訪者有較大的空間說出自己對生活經驗的主觀感受。但研究者需要將本身之經驗與預設的知識框架置於一旁，引發出受訪者用自己的聲音與語法，將個人認為重要的生活經驗抒發出來（高淑清，民 97）。

3.長期投入及參與

本研究採半結構式訪談，設計訪談大綱，透過與受訪者訪談了解其看法與經驗分享，並對相關資料的蒐集能達到最大程度，盡量降低可能的錯誤詮釋。因此研究者服務於老人福利機構已十四年，對於資料蒐集的技巧採取問問題、傾聽、適應力與彈性、議題掌握、降低偏見等，來確保個案研究的有效性與可性度。

訪談大綱

受訪者基本資料：

職務：

性別：

年齡：

教育程度：

年資：

選擇此份工作的主要原因：

◆ 老人福利機構的教育訓練

- 1.你對於目前老人福利機構專業人員的資格要求，有何看法？
- 2.你對於機構目前所提供的職前教育，在管理工作上有何幫助？
- 3.你對於機構目前所提供的在職教育訓練，在管理工作上有何幫助？
- 4.你對於機構的教育訓練課程，有何建議？

◆ 老人福利機構的留才策略

- 5.你對於機構的升遷制度，有何看法？
- 6.你對於機構提供的福利與獎勵，有何看法？
- 7.你對於個人的生涯規劃，有何看法？

◆ 老人福利機構人力資源管理的困境

- 8.你認為機構目前在人員招募上，面臨何種困境？你有何建議？
- 9.你認為機構目前在員工職能養成上，面臨何種困境？你有何建議？
- 10.你認為機構的人力資源管理，對於科技使用上，面臨何種困境？
你有何建議？
- 11.你認為機構目前在管理與領導人才培育，面臨何種困境？你有何建議？

3.2 研究步驟

研究者在老人福利機構實際推動長照工作十四年，十幾年前社會對老人福利機構接受度不佳，近幾年大環境改變劇烈，長照工作需求大增但人力聘僱不易，在參閱廣泛文獻與深思問題後，建請指導教授指正確定研究主題及訪談大綱，過程中閱讀及蒐集相關文獻，資料彙整、分析歸納研究結果，完成研究建議與報告。相關研究步驟敘述（如圖 3.1）。

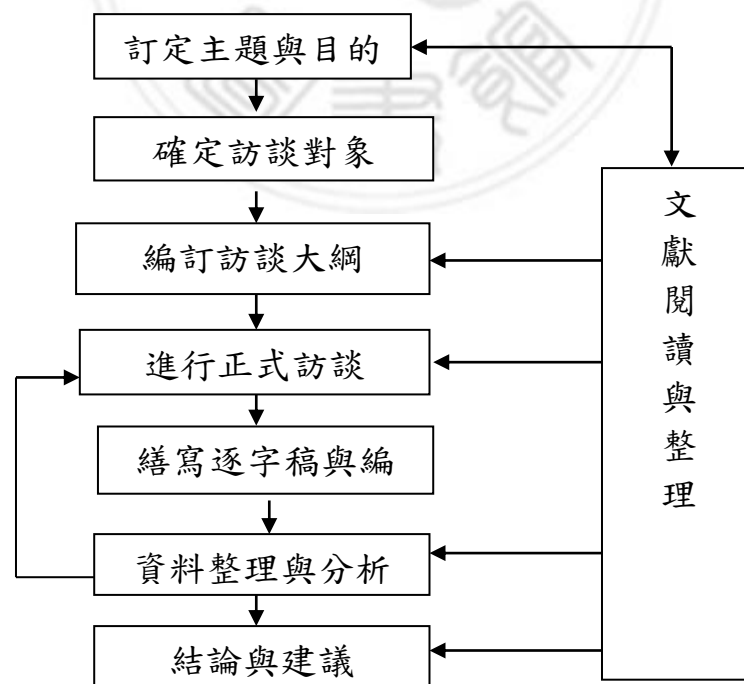


圖 3.1 研究步驟流程圖

資料來源：本研究整理

1. 文獻蒐集、閱讀、整理：

研究者對於老人福利機構背景蒐集資料，深入研讀人力資源管理相關專業書籍及相關論文研究結果，瞭解研究主題該領域的演進狀況，以及研究結果，擴大觀察角度。

2. 訂定主題與目的：

多年的工作經驗實務參與，但在時代演進變化中機構需要蛻變與精進，就成為研究者有興趣的研究議題，也可做為未來老人福利機構推動策略性人力資源管理的方法。

3. 選定訪談對象：

選定老人福利機構護理組、社工組、照護組多部門中、高階主管，其訪談對象來自於基層人員久任後升遷，就其經驗分享獲得有效資料，並瞭解人力培植需求與方法。

4. 編訂訪談大綱：

選定研究主題相關人士的言語交談，以瞭解觀點與深層的看法，訪談大綱以有目的性的對話、雙向溝通與交流過程、職稱與業務職掌的關係、研擬規劃內容流程場地、反應社會現實面，增加次級資料的信度與效度。

5. 進行正式訪談：

訪談前先完成訪談同意書，並使其瞭解訪談大綱的內容，溝通排定訪談時間及地點，且徵求受訪者全程錄音以便日後整理資料，能完整無缺漏。

6. 繕寫逐字稿：

經受訪者同意訪談全程錄音，研究者將每題訪談內容於訪談後，資料整理成逐字稿並編碼。

7. 資料整理與分析：

從訪談內容中整理成逐字稿，並找出與本研究相關的關鍵語句，分析歸類於研究問題。整理資料時增加閱讀相關文獻與研究報告，使蒐集到最適當與完整的資料。

8. 結論與建議：

依據上述幾點統整結果，提出本研究結論與建議。

9. 撰寫研究報告：

歸納研究結果與建議，完成研究報告的撰寫。

3.3 研究個案

本研究個案緣起基金會創辦人為醫療專技人員，三歲罹患小兒麻痺症不良於行，且自幼家境貧困但祖母堅持使其升學受良好教育，才能獨立於社會創業自立；於民國 88 年 921 大地震中部地區人口傷亡慘重，有感於世事無常，當即時行善，在民國 89 年創立社福基金會，為感念祖母之慈愛及未能克盡孝道之憾，遂興起興建老人長期照顧中心之念頭，決定捐出十年前經馬鳴山鎮安宮五年千歲指示購買現址之土地 1700 坪，做為籌設老人福利機構之用興辦社會福利事業。

民國 91 年 12 月成立財團法人社會福利慈善事業基金會獲內政部補助興建老人長期照顧中心在案，民國 92 年開始興建，於民國 94 年 12 月 14 日立案許可設立，中心房屋坐向為坐北朝南，冬暖夏涼，是一棟節能及環保之建築物，於 95 年獲內政部李部長親頒綠建築標章，規模總樓地板面積為 4786.46 平方公尺，總床位數共 200 床。

研究個案為老人福利機構至今創立九年，創辦人為身心障礙人士，本著取之於社會用之於社會的心念，並以「老有所終」及「忠於所託、一如親故」的信念勉勵照顧團隊，照顧有緣入住的長者。

3.4 研究對象

老人福利機構是照護人力比重很高的產業，在少子化出生率低且老化速度趨於世界之冠的臺灣，要有效的人力管理就必須規劃運用策略性人力資源管理方法，達到優質、人性化的照顧模式，透過實際案例在不偏離創辦理念下，對於在職多年中、高階主管，進行深度訪談並藉由個案研究有系統的分析問題、資料整理整合結果、期待為老人福利機構所面臨的人力缺乏的問題，產生有意義的研究發現。由於力求資料能提供本研究機構未來人力資源管理，因此以創辦人理念為基礎，改變原有人力管理的選才、育才、用才、展才、留才等人力的管理，力求培育人才的新策略，善用可提升績效的管理工具，藉以因應老人福利機構照護人力不足，找出老人福利機構人力資源管理的新方式。以下為受訪者基本資料（如表 3.1）：

表 3.1 受訪者基本資料

代碼	性別	職稱	年齡	年資	受訪時間	受訪地點
A	女	照服督導	41	7	108.03.08	機構 3 樓會議室
B	女	社工組長	26	3	108.03.11	機構 2 樓會議室
C	女	照服督導	49	3	108.03.16	機構 2 樓會議室
D	女	護理組長	41	5	108.03.25	機構 3 樓會議室

資料來源：本研究整理

3.5 研究工具

本研究的研究工具包含：研究者本身、訪談大綱、錄音機、筆記本、訪談紀錄及文件資料等，相關說明如下：

1. 研究者本身：

研究者服務於老人福利機構十四年，實務參與機構主任職務多年，對於人才的培育有強烈需求感，且人員的聘僱及留任近幾年也面臨到困境，藉此研究探討老人福利機構人力資源管理之方法，透過研究以老人福利機構為中心，真實的瞭解，描述與解釋，由研究個案內部觀點從事觀察，並由該研究個案立場予以解釋，希望此研究的結果與建議可提供老人福利機構有效人力資源管理之參考。

2. 訪談大綱：

擬定訪談內容以半結構式訪談又稱為「半開放性訪談」，研究者對訪談結構具一定控制作用，但也鼓勵受訪者提出自己的問題，訪談過程中內容可靈活調整，經過設計性的訪談方法，可更清楚讓受訪者把自己的想法表達出來，讓資料蒐集更完整。

3. 錄音機及筆記本：

在訪談過程前經受訪者同意全程錄音，訪談後做成逐字稿再由受訪者驗證逐字稿資料，且在訪談過程中觀察受訪者的肢體語言，深入解析其意義。

4. 書面資料呈現：

將逐字稿、次級資料、觀察紀錄等一併歸納、彙整及分析以作為研究結論。(林淑馨，民 102)

3.6 資料處理與分析

質性研究的目的是在於發現，所以蒐集資料的過程並非終極目標，其終極活動是分析、詮釋以及呈現發現結果(林淑馨，民 102)。研究者將分析資料使其打散、重組、濃縮，根據研究的目的對所獲得的原始資料

進行系統化、條理化，然後逐步集中和濃縮將資料反映出來，最終目的是將資料進行意義解釋（陳向明，民 91）。

本研究蒐集資料來源有兩部份，實地訪談與資料文件分析。

1. 資料處理：

本研究依訪談大綱進行深度訪談，以匿名採用代號的方式來表示與談者。錄音能一字不差、準確的紀錄下訪談，完整的捕捉受訪者的用語，包括他們的遲疑與語氣，仔細整理謄寫逐字稿，研究者再藉由整理內容分析找出研究問題的答案。

2. 資料分析：

質性資料分析乃是試圖從一大堆原始資料中進行理解並找出解釋的形式，但是資料分析的本身，並不能對所探討的問題提供直接的答案，因此研究者必須對分析的結果加以解釋(韓培爾，民 92)。簡言之，質性資料分析主要是由資料化約(Data reduction)、展現(Data Display)與結論三個要素所組成（潘淑滿，民 92）。

參閱林淑馨（民 102）教授對質性研究資料分析步驟如下：

- (1) 閱讀資料並尋找意義：分析資料的第一步，認真閱讀原始資料，閱讀原始資料時應「放空」自己，熟讀資料內容，仔細琢磨其中的意義和相關關係。
- (2) 尋找本土概念：研究者為保留資料的「原汁原味」，避免被錯誤解讀，在登錄時應該盡量使用受訪者的語言，以代表對其自身有意義的本土概念（陳向明，民 91）。
- (3) 編碼登錄：資料編碼登錄可把原始資料組織成概念類別，以便日後分析資料，運用於蒐集到不同的資料性質與特點，協助於資料的重新組合，可快速在不同概念和事物之間建立起聯繫。

3.7 研究倫理

在整個研究過程中，必須遵守研究社群對研究行為之規範，秉持共同價值信念與道德觀，並清楚明白在研究過程中合法可行的行為。

參閱林淑馨（民 102）教授質性研究專書中整理：

1. 知會同意的觀點：

研究所需知會的內容，以知會同意表格來表示，透過表格的簽署來確定參與者已經瞭解且同意參與研究。

2. 欺騙和隱瞞的觀點：

避免用欺騙方式提供錯誤資訊或為達研究目的以撒謊、設計人為研究情境，以滿足研究上的需求。

3. 情境後果的觀察：

研究者在道德方面所做的每一項決策都受制於參與研究雙方的價值觀，都會影響到被研究者，也都會有短期與長期效應。應尊重參與研究者的隱私，保障保密與匿名。

4. 相對主義觀點：

研究者依自己的良心，在與被研究者的研究過程中，有責任感的堅持道德平衡。

第四章 研究結果與討論

本章依訪談結果，建立訪談紀錄逐字稿後，其主要就此研究個案係為老人福利機構人才培育，進而分析討論有效人力資源管理發展情形。本章共分四節，「老人福利機構的教育訓練」、「老人福利機構的留才策略」、「老人福利機構人力資源管理的困境」、「綜合性發現－老人福利機構人力資源管理架構」等分析探討。

4.1 老人福利機構的教育訓練

老人福利機構設立許可時，有規範各類專門技術人員，如護理人員、社工人員、照顧服務人員要有一定照護配比，此類專門技術人員須具備相關證照才可進入長照機構服務；且新進工作人員至少須接受數十小時機構內職前訓練，訓練內容含概環境介紹、勞工安全衛生教育三小時、機構感染管制四小時、緊急事件處理及實際操作，訓練後須效益評量及適任性考核。

機構依發展方向與服務內涵訂定員工在職教育訓練計畫，訓練內容包括專業服務、服務對象安全、服務對象權益、急救、意外傷害、性別議題、性侵害或性騷擾防治、感染管制、危機管理、緊急事件處理等課程，依服務對象及工作人員需求安排課程。

透過專業講師授課，提升參與訓練之專業人員增進服務相關專業知識與技能，讓服務更貼近受照顧者的需求，由「做中學、學中做」的實務理念，提升機構工作人員的「專業職能」應用於工作執行中，強化工作人員工作認同感，有助於專業人員工作效能與服務品質的提升。

4.1.1 老人福利機構專業人員的資格要求

老人福利法第三十四條第二項及第三十六條第五項規定，老人福利機構設立標準中專業人員的配置。長期照護型機構除院長（主任）外，應依下列規定配置工作人員（如表 4.1）：

表 4.1 老人福利機構專業人員配比

專業人員	照護比（養護型）
護理人員	隨時保持至少有一人值班；每照顧二十人應置一人；未滿二十人者，以二十人計
社會工作人員	照顧未滿一百人者，至少置一人；一百人以上者，每一百人應增置一人
照顧服務員	日間每照顧八人應置一人；未滿八人者，以八人計；夜間每照顧二十五人應置一人；未滿二十五人者，以二十五人計。夜間應置人力應有本國籍員工執勤，並得與護理人員合併計算
物理治療師	視業務需求
職能治療師	視業務需求
營養師	視業務需求
醫師	視業務需求

資料來源：本研究整理

1. 受訪者大致認為專業技術是重要的資格條件，照護團隊裡專業領域各不相同，才能因應完整的照顧品質，有好的專業人才才能提供優質的服務。

我覺得機構的專業人員主要有如社工、護理人員及照顧服務員，那這些人都有專業人員的技術，像尤其護理人員他會有他專業的技術，那我覺得這些技術是基本要求，也是他們照護上的專業技能，那我覺得他們是一定要達到的，才能預防照顧風險。(A-1)

因為機構裡面是要照顧長輩，所以對於人員的一些基本都要有一些專業要求，像護理人員一定是念護理科系、社工人員必須修專門學

分、然後照服員也必須接受相關照顧技術的訓練，那對於這些我覺得是必須要的啦！因為如果說你沒有受過專業的訓練，那你可能會不知道如何照顧這個長輩，且後續有一些對於專業人員在職之後相關進修課程，那對於工作人員本身的工作是有幫助的，也是很必須的。(B-1)
嗯…我是自己覺得在技術上來講，大家會要求技術層面要有一定的專業是必要的。(C-1)

有必要，因為其實專業人員是接受過多項專業訓練，那接受過訓練，如果又到老人福利機構上班走過臨床這麼多年，有時對於每一位住民，剛入住機構時，住民的狀況其實剛開始入住不會有所了解，例如住民本身他的疾病有何症狀，疾病可能會導致後續的影響，或是住民本身是一個失智的住民，那失智的住民遇到情緒的困擾如何處理，例如說長輩拒吃飯，那專業人員是如何去了解他不吃飯的原因，要用什麼方法去誘導他，使其願意進食等等各種狀況，以達到照顧的目的。(D-1)

2. 不過，有部分受訪者強調工作熱忱、同理心和心理輔導的重要性。

我覺得還有一點，就是專業人員服務老人的熱忱、態度很重要，有專業也要有熱忱，我覺得這才是機構內所有的專業工作人員，他應該是要去達到的，而不是說我是專業人員，我有專業的技術，我跟長輩他們的互動就是死板板的、冷冷的，我覺得應該是跟長輩們有一個熱忱的互動，然後跟他們講話的態度，其實應該更溫和的，這樣才是對的，因為我覺得專業技術只要具有專業證照的專業人員就會，技術學就會，但是服務的熱忱跟態度，是在於自己面對長輩的照顧要有同理心，這是我的看法。(A-1)

嗯…我是自己覺得在技術上來講大家比較要求專業技術，但是我覺得心理輔導方面需要再加強一點，要讓他們覺得說你從事這工作照顧的是「人」，對於工作人員的教育須增加心理輔導方面，教導正向面對處理住民的疾病及老化失能，才能減少工作人員挫折感，並以健康正確的態度來照顧住民，長輩可能因生病或失能，除了你有技術之外，就是心裡要比較正確一點去看待這一塊，要用同理心來照顧長輩。
(C-1)

我覺得專業人員就是服務住民要有耐心、還有同理心，而且對每一位入住的住民至少要了解他們的狀況，就是照顧要有個別性。(D-1)

受訪者為管理階層的工作人員，皆認同在老人福利機構工作需具專業人員資格，畢竟受過專業訓練才能面對並處理不同長輩生理及心理的變化，提供長輩溫馨生活照顧，同時解決家庭無法照顧長輩的問題。

施秋蘭（民 101）我國長期照顧專業人力培育現況與困境，研究結論中提到，因應高齡化社會對長期照顧專業服務之需求，我國已推動長期照顧計畫，其由完善的照顧機制中，提供高齡者全面性、專業性的照顧服務，有關專業人力的培育及養成，參酌先進國家及我國長照人才相關研究，引入長期照顧就業市場暨協助穩定投入之作法與建議是重要的。

4.1.2 老人福利機構的職前教育

受訪者認為職前訓練可導入機構的工作目標、工作理念，有助於新進人員快速瞭解機構工作內容，同理工作的意義。

我覺得這個提供職前教育訓練，其實第一個就是可以先讓工作人員了解工作須注意事項，使其可以比較清楚機構內的運作、工作目標、工作理念，因為你知道機構的運作方向跟理念之後，工作上會比較願意

以同理心視工作為服務，願意同心協力的配合機構達到照顧理念；共同達到完善照顧長輩的一個目標，這樣才是對。所以我覺得職前教育訓練，對於管理工作有很大的幫助，因為他可以讓工作人員更快的投入，進入工作的內容跟項目，這很重要。(A-2)

受訪者認為職前教育訓練可使工作人員到新的職場，面對環境不同、工作規範不同，協助更快適應新環境，更快瞭解自身職責。

職前教育也是必須，就像我是社工師，然後我有相關的學經歷，可是當我進入職場的時後，我可能沒有相關的工作經驗，或是即使我有相關的工作經驗，但是在不同的環境，面對每個單位會有自己的氛圍或是工作上要求的東西不一樣的，所以我覺得對於職前教育是必須要做的，那透過職前教育的部份，我們可以熟悉工作環境，然後還有瞭解一些我們必要的知識與技能，這樣對於之後自己在工作的崗位、你的職責才會更加明確，所以也是滿有幫助的。(B-2)

受訪者認為職前教育訓練有助於瞭解工作內容，依規定正確完成工作，使工作順暢管理更具專業性。

管理喔，因為我是覺得，我之前去上課當時沒經驗，感受比較沒有那麼深刻，學的是基礎嘛，就聽老師講，怎麼去照顧人、怎麼幫住民移位的技術，其它實務上如何操作、或是注意照護安全性，上課後使其真的在工作上比較容易上手，職前教育有助於在管理上真的落實去做後，管理的工作會更順暢及更有說服力。(C-2)

受訪者認為職前教育訓練使管理更具制度，工作更能達到組織的目標。

每位新進人員進入新的職場，我們都會做職前教育訓練，讓他們對於新職場的人跟事物有一部份的瞭解，使人員做事情會比較得心應手，也會比較容易進入狀況，管理上更有制度，所以職前教育訓練是正面有意義的（如表 4.2）。(D-2)

表 4.2 老人福利機構新進社工職前教育訓練內容

內容		時數	講師
整體環境介紹	1.機構樓層、房間地理位置簡介	1	主任
	2.了解公共區域（多功能活動室、復健室物品放置及操作）	1	主任
	3.認識機構護理站、庫房物品擺設	0.5	護理組
	4.消防硬體設施擺設位置及基本操作	0.5	防火管理員
機構作業介紹	1.人事規章與工作倫理	1	社工組
	2.工作人員介紹	0.5	社工組
	3.熟悉會議流程	0.5	社工組
	4.收費標準與耗材登記	1	會計組
	5.排班政策介紹	0.5	主任
	6.認識員工考核制度	1	主任
	7.跨組別業務協助內容	1	社工組 護理組

表 4.2 老人福利機構新進社工職前教育訓練內容（續）

內容		時數	講師
勞工安全衛生教育	1.作業安全衛生有關法規概要	4	主任
	2.職業勞工安全衛生概念及安全衛生工作守則 (1)熟紀消防設備放置地點。 (2)滅火器放置於易見取處，並經常檢查維護。 (3)安全門須向外開，使員工遇火警時，易向指定之路線及安全門疏散。 (4)易燃物品及油料必需妥善存放於庫房內，嚴禁煙火，並加管制。		
	3.作業前、中、後之自動檢查 (1)高壓氣體容器壓力表檢查、遠離火源		
	4.標準作業程序		
	5.緊急事故應變處理-啟動緊急應變小組		
勞工安全衛生教育	6.消防及急救常識暨演練 (1)消防演練 (2)CPR 在職教育訓練		
	7.其它與勞工作業有關之安全衛生知識		
	8.安全設施、設備介紹 (1)逃生坡道、安全門 (2)火災自動通報裝置		
感染控制	1.正確洗手法	4	感控專責人員
	2.個人防護設備介紹		
	3.醫療廢棄物的處理		
	4.認識傳染病		
	5.法定傳染病通報流程		
緊急事件處理	1.緊急事件發生時之處理流程	1	主任
	2.緊急事件發生時之通報流程		
	3.緊急事件發生時之疏散路線認識		

表 4.2 老人福利機構新進社工職前教育訓練內容（續）

	內容	時數	講師
專業技能	收案流程熟悉(契約、行政流程)	2	社工組
	民眾暨機關團體參觀與接待	2	社工組
	個案關係建立	2	社工組
	機構資訊系統認識及運用	2	社工組
	個案工作流程及技巧之認識與運用	4	社工組
	個案紀錄撰寫技巧及資料建檔	2	社工組
	報表統計及分析	2	社工組
	團體工作內容與活動執行、建檔	2	社工組
專業技能	新進個案接案及輔導技巧熟悉	2	社工組
	福利諮詢因應技巧	2	社工組
	例會內容介紹及流程	1	社工組
	節慶活動計劃與執行	2	社工組
	緊急安置、身心障礙托育養護及低收入老人安置流程與補助申請介紹	2	社工組
	社會福利資訊網路熟悉與運用	2	社工組
	志工資料認識	1	社工組
	公文建檔與發文認識	1	社工組
	個案轉介流程認識	1	社工組
	實務操作	6	社工組
總訓練時數合計		54.5 小時	

資料來源：老人福利機構研究個案提供

受訪者在老人福利機構，分別不同部門的業務主管，認為職前教育訓練是有必要，且有助於工作適應度增進、瞭解組織的宗旨及目標、使工作流程更順暢。

依據衛生福利部公告（民 105）老人福利機構評鑑指標，內容規範新進工作人員至少接受 16 小時職前訓練，訓練內容應包括整體環境介紹、勞工安全衛生教育（至少 3 小時）、感染控制（至少 4 小時）、緊急事件處理及實地操作等基本課程。

新進人員剛進組織時，主管通常會介紹各種職位上承辦的業務、內部主要幹部，福利政策和運作程序等。也就是提供基本背景資訊給新進員工，有助於他們能順利完成其工作，而此階段我們也稱為員工引導 (Employee Orientation)。而職前訓練其實是新進人員社會化過程的一個小部份，也就是希望藉由職前訓練將新職場或部門所應用的工作態度，行為模式、標準、價值觀等，慢慢地給予新進人員瞭解（孫本初、張甫任，民 98）。

職前訓練對新進人員來說，不僅是技能上的訓練，更是激勵、精神及溝通上的教育。因為職前訓練除了提供新進人員一些基礎的技能訓練，讓新進人員瞭解擔任該工作時所需的技術。同時，藉由新職場提供新進人員良好及完善的職前訓練，讓新進人員覺得一種被新職場尊重及重視的感覺，這對於新進人員在心理層次上，有很大的鼓舞作用（周瑛琪，民 95）。

4.1.3 老人福利機構的在職教育訓練

受訪者認為在職教育訓練，管理上提升機構服務效能及服務品質(如圖 4.1)。



圖 4.1 老人福利機構自辦在職教育訓練情形

資料來源：老人福利機構研究個案提供

有效，因為我覺得在職教育訓練目前我們機構有自辦課程，課程內容多元如老人用藥、失智照顧、團體活動帶領技巧這些等等，都與實務工作相關之課程，其實老人他們本來就會漸近退化，可透過在職教育訓練的學習成長，教導人員更清楚長輩的現況是如何？又如何增進長輩的身體功能？更能理解長輩的需求是什麼？對於現場的工作人員來說，使其管理上瞭解工作方法是對的還是錯的，然後管理上設計一些流程出來的話，工作錯誤可立即的修正，所以我覺得在職教育訓練這一塊對工作人員管理上面其實是有很大的幫助，因為透過不同的在職教育訓練內容，可以提升工作人員對於專業能力的提升，更可藉由在職教育再內化自己並提升服務品質。(A-3)

在職教育訓練，就是已經進入職場工作了，因為照顧長輩這件事情，就是會有不斷改變的新專業知識或新的照護模式，然後如果說透過在

職教育訓練的提升，其實是可以提高服務的品質或是服務的效能。如社工院內或院外就有開課，內容包含活動設計的帶領方法、老人運動課程等等。因為家庭結構改變，所以有很多長輩其實是輕度失能而已，就選擇進機構接受照顧，所以我就可以從在職教育訓練的學習課程裡面，設計新的活動方案帶領這些長輩作活動，增進長輩生活樂趣與身體功能。(B-3)

受訪者認為在職教育訓練，可增進專業知識，有助於面對家屬處理在照顧上的疑問，使溝通更具說服力，提高服務滿意度。嗯！有幫助！，在職教育訓練更可以使我面對管理工作上，增加自信使工作能夠推動順利。在職教育課程內容大多會比較細項比較有深度，對照顧住民所發生狀況也比較可從上課中找到印證。也就是在工作的實務上剛好與住民的狀況可以相對應，跟家屬溝通更可有專業知識做後盾，講話方面更有深度更具說服力，增進家屬對機構的認同。(C-3)

受訪者認為在職教育訓練，可複習照護技術並吸收新知識，避免照護傷害提高照護品質（如圖4.2）。



圖 4.2 老人福利機構消防演練教育訓練情形

資料來源：老人福利機構研究個案提供

如果說以在職訓練，護理人員方面，我覺得就是在職訓練可以在管理工作上對於一些較不熟悉的護理技術、工作流程再次練習及增加新的概念，讓工作更加熟悉避免不注意的照顧傷害，可以在管理工作上教導更正確的照護技術，使工作流程更清楚，更容易去操作，有助於提升護理人員的工作品質。(D-3)

受訪者都肯定在職教育訓練的重要性與必需性，良好的工作職場氛圍會帶動工作人員的主動學習性。傳統的管理方式員工是聽從老闆及主管的指示工作，無法在工作上創新求變，沒有人才就不能提供優質服務。此研究個案中各部門主管，共同提出照顧領域學習成長是有必要的，並提供自己獨特的看法與作法，適時因應照護環境改變做訓練的調整。

施秋蘭(民 101)我國長期照顧專業人力培育現況與困境，研究結論中提到，為滿足高齡化長期照顧人力之需求，政府應持續結合各部門及民間資源，培育專業之照顧專業人員，提供職前教育訓練、在職訓練及進修訓練等，以提升其照顧專業知能，並滿足自我專業成長之需求，進而持續投入長期照顧工作領域中。

4.1.4 老人福利機構的其它教育訓練課程

受訪者認為教育訓練專業課程為必須課程，但可增加「溝通與增進人際關係」之課程。

我覺得專業課程是重要的，但可以增加人際關係的課程，因為有時候人跟人之間的互動如果太過冷漠的話，工作職場氛圍太冷漠，會造成工作人員流動率增加；就如同我剛剛提到的熱忱不夠，也會使得人才會流不住，那你人才流不住的話工作時心情會受響，所以我覺得「人際關係」的課程是很重要的，可以試著看看開此類課程，讓課程更豐富更多元。(A-4)

受訪者認為教育訓練，期待因應潮流變遷，適時調整課程之方向內容，建構多元學習的課程。

我覺得外面還有在推不同面向的長照課程，那他們長照服務的長輩可能著重一些不同的細節，我知道有一種足部護理的課程，我比較沒有聽過此種課程，然後機構可能目前也沒有上過這種課，說不定是可以提供相關課程做為新的教育訓練內容，就是把這個導入我們機構裡面，然後讓人員也增加這些不同面向的知識，後續可以落實在服務長輩上面。(B-4)

可以增加一些具活動性、雙向溝通性質的課程，有別於傳統課程的堂下聽課受教，有助於服務長輩時給予新活耀老化的服務模式。(C-4)

受訪者認為教育訓練，急救訓練、緊急意外事件課程的重要性（如圖4.3）。



圖 4.3 老人福利機構 CPR 教育訓練情形

資料來源：老人福利機構研究個案提供

工作人員在急救技術上需反覆練習，如遇長輩發生危急如何用氧技術、心肺甦醒術、異物哽塞、火災處理、意外事件處理等等，慌亂中容易忘記的技術或處理方式，機構應每年安排教育訓練，確保長輩平安。(D-4)

四位受訪主管提到各自專業與負責業務，就照護工作的不同提出有效的建議，第一線照服督導強調溝通技巧的訓練，有助於照服工作的推行與提升家屬滿意度，社工師對於課程也期待求新求變，增添長輩生活樂趣，其護理組長重視護理人員急救教育的再訓練，顯現四位受訪主管對工作的認同相當深入。

吳秉恩（民101）高階人力資源管理書中提到，人員培訓對於內部環境則明確配合組織目標及業務發展，才能使培訓不致「訓非所用」或「訓而無用」，而且高階主管或負責人對培訓之理念，影響培訓作業是否長期進行關係甚大。人力培訓本質是長期的投資活動，一再滿足員工成長需求，二乃為促使組織健全發展。

組織使命與目標是組織發展的指南，也是規劃訓練與發展活動以培養出適合組織人才的依歸，並且將組織目標與人力資源培育策略作結合，並透過管理階層的領導、支持與推動，讓組織內的人力資源發展活動更加完備，對組織而言策略性人力資源發展，不只能促成組織永續發展，也同時促成組織高層與部門，更加支持教育訓練活動，對員工而言，員工若能夠清楚明白訓練活動後的學習成果，可以直接反應在個人工作表現甚至組織績效上，無形中會提高員工的學習動機、工作效能與滿意度。因此，當前許多組織紛紛意識到組織成員的專業發展，是組織最有潛力與競爭力的資源，所以組織在不同的發展階段，面對不斷變遷的內外環境，都必須發展出不同策略，尋求組織人力資源的同步成長，以維持組織的競爭優勢，其中值得一提的是：任何的策略性人力資源發展活動，都必須要有一個良好完善的評估機制，定期有效率的評估組織內人員的活動，以便瞭解成員的接受度，及活動執行的程度（葉俊偉譯，民94）。

4.2 老人福利機構的留才策略

長照工作環境經常性面臨長者的老化與疾病，使得工作人力增聘較為困難，而人力係為老人福利機構之根本，故鼓勵二度就業人力投入，更積極規劃吸引年輕人力進入長照就業。招募階段應以求職者態度評估，尋求適性人員為主。進入職場新鮮人，於職前訓練階段以機構宗旨為核心教育，且納入基礎服務專業職能，採取流程導入實作之方式，使其學習後獲得職務的榮譽與崇尚感。此外，單位主管及資深人員工作上與以教導與陪伴參與，分享經驗與知識，有助人才的留任。

4.2.1 老人福利機構的升遷制度

受訪者一致認為機構有升遷制度，是認同工作人員工作表現佳的意義，給予適時的鼓勵，增加工作動力。

因為我本來是照服員嘛，那我現在晉升到管理階級，但是因為機構一直給我們的方向，就是你的管理階級會隨著你工作考核評定，然後會就妳工作貢獻度做薪資的調整，那目前我覺得這方向是很好的，那當然可以就不同的狀況另外獎勵，比如說我曾參加比賽有得獎，機構當次有給我獎勵金，獲得獎勵金可能對工作人員比較有實質感，所以我覺得機構這部份做得不錯，因為這樣子的話我就會很開心。(A-5)

我覺得機構的升遷制度也算是滿完整的，雖然我的職位就是社工，但是因為我有社工師執照，是有隨著我的工作年資來進行薪水的調整，滿實際的幫助。實質的薪資調整對於人員留任是滿重要的，因為會覺得你在這裡是有倍受到重視的，你的工作能力是有被肯定的，我覺得這裡的升遷制度是做得滿實際完整的。(B-5)

機構的升遷，我覺不管是大型還是比較小型的養護機構，好像比較沒有太多的階級區分，但我個人是由照顧服務員調昇為照服督導，薪資

相對也調高，確實是有鼓舞作用啦！有的單位是升遷加獎金，有的單位可能以獎金為主，如果以調整薪資做為類似升遷制度那我覺得也可以。(C-5)

我覺得是要依照一個人的能力，在工作職場上工作態度良好，對工作專業負責任的表現，與你對住民老人付出多大的用心，去做一個升遷的審核，升遷其實是可以給他一些正面的獎勵。(D-5)

受訪者有多位是由一線工作人員晉升為部門主管，較能體會工作表現好考核成績佳，老人福利機構就給予職務升遷，並非以職務年資作為升遷依據，如此對新進人員有鼓勵作用，對舊有人員也避免工作能力的退化，有利老人福利機構人員的穩定管理。

吳秉恩（民101）高階人力資源管理書中提到，升遷之正面意義，就心理層面，代表成就與榮譽，則為階段性資格檢驗通過，而實質層面則有報償與權位之回報。而在現實世界，升遷更代表影響力或權力地位之確認，可開拓員工多能發展之意義更大，且面對員工教育程度不斷提升，尋求多元發展之需求增加，更不應忽視。

4.2.2 老人福利機構的福利與獎金

受訪者一致認為福利與獎金是重要的鼓勵，適時工作表現佳給予獎金，亦可舉辦聚餐或旅遊活動做為福利措施。

其實機構就是隨著政府的福利在走，不管是勞基法休假規定，或是三節獎金的福利都有，但是機構有一個很好機制的就是會因個人平時工作態度，而去調整給你不同的獎勵，比如說今天、這個月，或是一整年度表現得很好，那機構可能會額外多一部份獎金給你，或者說你今年度有參與什麼樣子的方案，那機構也會因為這樣子而給你另外一個

不同的獎勵，我覺得這個是對員工一種鼓勵，讓我更有動力繼續往前去做這份工作，對機構的工作更能同心努力，機構的營運才會更好。而不是什麼都沒有，這樣子的話工作人員會停滯，而且會覺得怎麼好像跟他想像的不一樣有失落感。(A-6)

機構的福利就是遵照著勞基法，薪資按照各自職務給薪，那其他的獎勵也會依照個人的績效去做額外的調整，例如說我前一年度有參加政府方案計畫，有得到不錯的成績，主任也都會額外的獎勵我們，或是在工作執行上面，主任都會鼓勵我們，然後適時獎勵我們。(B-6)

機構職場環境好與工作氛圍佳，能使人員上班更有活力，才不易陣亡，也要有獎勵制度才能使工作更加努力，當然是重要且更好的。(C-6)
建議多舉辦聚餐與旅遊，因為機構是二十四小時人員輪班工作，可藉由舉辦員工活動達到舒壓與凝聚快樂氣氛，讓人員對機構更具向心力。(D-6)

受訪者開心認同老人福利機構，會適時給表現佳的工作人員升遷及獎勵金的鼓勵方式，也感受到主管給予工作表現佳的員工鼓勵與肯定，相對受訪者對老人福利機構的人事管理給予正面支持，有利於人員的留任度與向心度。

學者維可特，佛倫(Victor Vroom)在1964年詳細分析個人工作努力所獲得報酬是否符合個人期望目標的激勵過程，一般稱為期望理論(Expectancy Theory)，它係屬於近代激勵理論中較具完整性的模型。根據期望理論的分析模式，個人的激勵效果主要是透過三個關鍵，個人努力與績效的關聯性、個人績效與報酬的關聯性、個人報酬與個人期望目標的關聯性(孫本初、張甫任，民98)。

4.2.3 老人福利機構的個人生涯規劃

受訪者大致在工作上，沒有遇到無法解決的人或事，如遇挫折會主動尋求主管支援，相對工作抗壓性較強。

其實我覺得服務老人是一個本來在我的規畫裡面的工作，因為我本來是教保員，原本服務對象是小孩，現在只是把服務對象轉變為老人，未來我就是朝著這個方向持續努力，目前我是為照服督導，若有機會期待能在職務升等。(A-7)

生涯規劃，首先，因為老人越來越多，所以我應該暫時不會有失業的問題，或是不管是機構還是長照 2.0，都是因為現在長者越來越多，所以就會繼續在老人領域繼續服務，因為這工作應該是有前景的啦！(B-7)

生涯規劃喔！沒有改變，目前就是把一件事做好，然後目前上班覺得開心，工作上遊刃有餘有成就感，若工作上遇到有挫折時，是覺得老闆還不錯還滿能溝通的，我覺得這很重要，就還有一點空間，且我是還滿能接受別人的看法，反正很多事情都在學，活到老學到老。(C-7)

我個人生涯規劃喔，就是我走長照機構這麼多年，因為老人家現在失能、失智的人越來越多，希望在長照機構可以幫助這些住民，至少可以減輕家屬的負擔，並且讓家屬覺得說送來我們機構，他們可以減輕一些生活壓力，我個人把它當志業希望服務更多的長輩，如此職涯的延續性比較可以久任。(D-7)

老人福利機構的工作在目前社會是有需求，職場的工作人員會覺得較不會失業，社會求才就業需求度較高，若能適應此類職場或從工作中獲得成就感，工作人員學習新事物的意願相對會增加。機構主管更有提到，把工作當志業以服務精神為核心，有別於一般企業以利潤為導向，

更能凝聚工作人員的向心力。

所謂「人力資源規劃(Human Resource Planning)」是指依據組織成長與發展的需要，在長期的基礎上估算組織未來各類別所需人力的質與量，並發展出各種可行方案來滿足組織對人力的需求，更具體的來說，即人力資源規劃是組織依據其內外環境及員工的事業生涯發展，對未來長期人力資源的需求做一種有系統且持續的分析與規劃的過程。簡言之，人力資源規劃是因應組織未來的發展與環境需求的需要，來決定組織人力需求，並透過各種管道來滿足此項人力需求的程序，其主要目的在於減低用人成本、合理分配人力、適應組織發展以及滿足員工需求（鄭雯環，民101）。

4.3 老人福利機構人力資源管理的困境

從長照人力需求而言，根據衛服部統計，目前台灣長照人力約5萬多人，而長照服務對象為73.8萬人，人力明顯不足，因此目前台灣有很大程度仰賴外籍移工，但許多負責照顧老人的外勞並沒有適當的訓練，難以照顧殘障者或嚴重失智患者。事實上，欲留下專業照顧人才及本籍照顧服務人員，就必須有完整專業的訓練、合理的薪資與福利、良好的升遷管道、長期的願景以及社會對照顧服務者的尊重與認同（王健全，民107）。

4.3.1 人員招募上的困境

受訪者認為長照多元人力特性不同待遇就不同，老人福利機構上班每班八小時，無法與二十四小時醫院照服員薪資及長照2.0人員薪資相同高，故薪資合理很重要，尊重長照人員給予工作尊嚴，協助人員調適長輩衰老及生死的課題，溫和引導工作流程，提高工作的價值觀。

招募人員方面，我自己在接受照顧服務員培訓時，外面上課單位會告訴學員，未來在醫院從事二十四小時一對一看護，薪資可高達六至七萬元，等課程結束進入機構未能獲得如此高的薪資，機構就不易留住人員了。照顧工作要落實就不可能工作輕鬆，我覺得給予工作尊嚴，溫和開導第一線人員，才不會人進來，但又留不住。(A-8)

首先在機構方最缺乏的人力當然就是照顧服務員，進來的很少，留住得也少，可能工作內容跟他們想像的不太一樣，或者說有可能他本來是做一對一，但是進入機構，會面臨到照顧好幾個，那他的壓力會不一樣，就社工來講的話，雖然相關科系的畢業生滿多的，但是實際投入社工領域的不多，那社工領域又分很多區塊，所以相對之下，其實進入老人領域又更少，所以就沒什麼人。雖然學校有很多產學合作，讓學生進入相關的職場去學習，可能就是實習期間時間很短，或是可能在學校學習的跟他進入實習的領域看到的東西不一樣，所以他可能之後也不一定再從事這行業，但是我覺得提供相關職場的學習，是好的。實習生進入機構面對長輩疾病、衰老、死亡的課題，覺得太沉重，因為這原因可能不願意進入這個職場。(B-8)

我們好像有時招募進來，可是好像有時候工作有所要求時就比較留不住，但是我覺得還是堅持對啦，一個溫和的職場，但是還是必須要工作落實有所要求，如果經不起要求離開，那是不勉強，但是我會覺得帶領新進人員方面，還是需要多一點包容，人員管理上主管應依人員不同個性，去做調整不同的帶領方式，同事之間的言語，職場溫和是有必要的，工作人員才會留得住。(C-8)

人員招募喔，我們機構護理人員的流動性不大，可是照顧服務員好像會有工作一段時間後，可能會留不住想離職，那留不住的原因有很

多，例如說他可能覺得他對這個工作不熟悉，那就會產生工作壓力，回家後家人對此份工作支持度又不高，覺得好像是伺候別人的傭人工作，社會觀感對照服員工作評價不高，所以導致人員招募上遇瓶頸，若對老人照顧專業知識又不足，學習起來就更難，所以往往就是招募上有進來，也可能留不住。(D-8)

受訪者認為老人福利機構的工作在目前社會是有需求，職場的工作人員會覺得較不會失業，就業需求度較好，若能適應此類職場或從工作中獲得成就感，工作人員學習新事物的意願相對會增加。機構主管更有提到，把工作當志業以服務精神為核心，有別於一般企業以利潤為導向，更能凝聚工作人員的向心力。

報償管理涉及的包含了金錢與非金錢上的報酬，這也可以解釋成內在動機與外在動機，內在動機是來自於自我所產生的因素，其影響了人們呈現特定的行為，其是以挑戰、責任、影響決策、成就感、認知、技術發展、和生涯機會等來滿足個人的需求。而外在需求則是關於組織做了什麼以激勵員工，這包含了薪資、讚揚、晉升以及處罰等。相較之下，外在動機的效果是立即的，但通常不會維持太久，然而，內在動機是出自於個人心理，因而有著較長遠的影響。報償管理對於非營利組織員工的激勵而言，有著相當的影響，從薪資福利的報酬以及內在動機的產生，使組織得以發展（鄭雯環，民101）。

4.3.2 員工職能養成上面臨的困難

受訪者一致認同職能養成是重要的，但人員長期固定的工作角色也易流於形式，為因應不同照護需求，提升職能養成教育是必要的，給予員工鼓勵繼續教育的獎勵措施，較易提高工作人員主動意願，畢竟人性

是傾向安逸過日子。

可增加制定工作流程的課程，有完善的流程才不會工作混亂，我覺得因為機構會訂定工作流程，也會因長輩個別需求而修改流程，人員會依循我們的 SOP 流程下去做，成為工作職能的一個養成且不斷培訓，這樣在工作上較會提升品質，才有共同照護目標照護水準，所以我覺得增加不同課程，是相當重要的。(A-9)

在職能養成上面，機構多數是專業的人員，所以在職能養成我是覺得沒有什麼太大的困難，機構也會繼續培訓教育，給與上課人員獎勵措施，讓人員比較願意提升工作技能。(B-9)

還是要有一個 SOP 固定流程訂定出來比較好管理，但要教導人員須注意長輩若有部分須個別化照顧時，提出討論讓長輩得到好的照顧，老人福利機構是照顧「人」的工作，要人性化才会有好品質。職能養成上也須再精進，但有時第一線照服員會覺得上課很累意願不高。(C-9)

職能上，以護理人員來說，我覺得技術上護理人員是沒有問題的，可是因為長照機構最常面臨的就是家屬的問題，護理人員可以處理老人照顧問題，但有時無法用家屬可理解的方式解釋長輩的病況，情緒處理的部分需再加強，多一些以家屬立場去想，或許問題較易解決。(D-9)

王淑貞（民，104）論文結論與建議中提到，長期照護人才培訓課程規劃應視各職種之個別實務需求而設計，不宜泛理論式空談，應重視質與量；明訂師資須有長照相關專業背景；增加安排實務實習制度，從基礎扎根，培養正確照護理念與加強學習態度。針對半專業性從業人員、專業性從業人員，設計「長期照護」核心教材，以助於落實教育性之人

文建置。

4.3.3 科技使用上面臨的困境

受訪者都認同照護系統電腦化，有助於人力資源管理及作業便利省時，但配合評鑑及公部門資料填報，又需耗時耗力做改變。

科技的進步導入老人福利機構，是可節省人員的時間或使工作更流暢，但對於年紀較大的工作人員，重新學習科技產品會有些困難與抗拒。(A-10)

就機構的人力資源管理來講，內容包括人力管理的資訊化、人員招募及人員培訓也需透過網路來拓展求才。但有些較年長第一線的工作人員不會使用網路，還是需透過刊登報紙或夾報的方式，才能找到第一線工作人力。如果說就社工工作來講的話，是有很多系統可以使用，對於有時候要分析資料是會有所幫助的，像分析機構每年的進住率，或是長輩退住的原因等等，可減少作業時間資料更完善。可是目前公部門系統太多也不易整合，有時需上不同系統填報資料，可能是資訊化還不夠成熟吧！(B-10)

機構內目前也使用資訊化雲端系統，但常因為每三年評鑑因素，又要修改電腦資料登打方式，而不是依照機構需求去做調整，增加適應上的不便利。(C-10)

人力資源方面，如果對於科技，我是覺得護理紀錄用電腦系統存檔是較快速，不用一直用紙筆來陳述。有聽過物聯網時代推動智慧型照顧科技，但普遍機構未使用，去年有廠商談合作開發，用紅外線監控長者活動與生命徵象，但這需家屬與長者同意；再者開發廠商因成本太高最後未有結果。(D-10)

Anke Care長照產業經營管理專門誌(劉雨靈,民107)中,提到智慧化的難題:對機構經營者來說,導入智慧化系統或設備的困難點,主要來自於不清楚自己的需求在哪。由於過去受政府長期補助與指定入住/服務,經營者大多難以跳脫傳統安養機構的營運模式,加上預算有限、機構內缺乏專業資訊人才,較難把心思放在資訊科技與照護服務的連結上。

即使經營者有心導入,也可能對於智慧化的規模及需求不夠明確,加上資訊人員講的「科技語言」,長照機構講的「照護語言」,科技廠商若沒有長期在現場觀察、了解實際狀況,無法理解照護服務的工作流程與細節,容易在溝通過程中雞同鴨講。

此外,在智慧化實際應用初期,多數第一線照服員不熟悉科技產品而心生抗拒,科技廠商必須投入時間與心力陪同做教育訓練。上路後,照服員也需忍耐導入初期人工作業與資訊化並行的不方便,待上手後,科技節省的人力將能投入在真正重要的地方,甚至發展創新服務,創造「有感長照」。

4.3.4 管理與領導人才培育

受訪者大致認為老人福利機構,培育人才方面機構工作較不是多數人首選的工作,服務的對象失能比例高,有時會引起工作人員負面情緒,但社會對老人福利機構照顧品質提高有所期待,且長照人力須照顧專業與人性化的提升,求新求變也增加培育主管或領導者的困難。

長輩有時身體不適,會對工作人員破口大罵,有時更會動手打人,工作人員容易產生心情的低落,人員若抗壓性不夠強,就會覺得他為什麼要罵我?我是不是不適合這個工作?容易適應不良而離職;再者照

護工作會要求仔細且用心，工作上被要求也會造成離職原因，沒有經驗及資歷就無法升遷為主管。(A-11)

首先遇到最大的困難，就是工作人員進入老人福利機構培育須經一段時間，無法歷練考核後抗壓不夠不易留住，常常人員在培育期就導致人員覺得壓力大而陣亡，此份工作可能跟人格特質有關吧！人才選任時須找合適的人較易留任。(B-11)

我覺得培養管理階層本來就不容易，要知道工作流程、長輩個別習慣、群聚環境感控專業知識等等；也要輔導工作同仁的適應問題，善用良好溝通技巧解決問題，抗壓性就要更強了，長照人員真是要學習十八般武藝呢？(C-11)

專業人員的任用也有它的困難，有時主見過強時不易接受主管的開導，個性較溫和圓融的人員較易培植。人員要願意接受成長的挑戰，才能協助解決機構、長輩及家屬的問題，有些工作人員覺得上下班就好，沒太大企圖心也害怕學習的壓力，就如評鑑前後也會有離職潮。(D-11)

陳文幸（民，107）。論文針對研究分析及發現，進而提出政策建議為四點：(1)建立溝通機制，推動同工不同酬，專業加薪留住人才，依不同照服需求培訓各類專業人才，提升專業技能塑造專業形象，社會教育再加強，提升社會認同感。(2)制定明確的薪資及管理制度、保障人員工作基本權益，輔導長期照顧機構建立內部教育訓練、輔導、升遷機制、福利與激勵措施管理機制等，以健全的職場工作環境，協助工會爭取創照員工福祉，增進照管專員及照顧服務員彼此間的專業能力分享、情緒分享及互相支持扶持的氛圍，鼓勵長期照顧人力願意留任意願。(3)重視產學技職教育，讓教育、培訓、就業一條龍，整合公私長照人力資

源。輔導就業照顧服務人力，提升就業條件及良好的就業環境與品質，健全勞動條件制度，控制外籍看護工引進人數，增進本國照顧服務員的就業機會穩定工作。(4)他山之石可以攻錯，以其他國家的作法作為修正參考，以塑我國長照產業磐石基礎。

4.4 綜合性發現—老人福利機構人力資源管理架構

本研究綜合性發現，老人福利機構人力資源管理與一般企業人力資源管理有其相同亦有其差異，此研究個案機構善用企業獎勵、升遷制度，保留非營利事業組織的理念，作為老人福利機構人性化的人力資源管理方法（如圖4.4）。

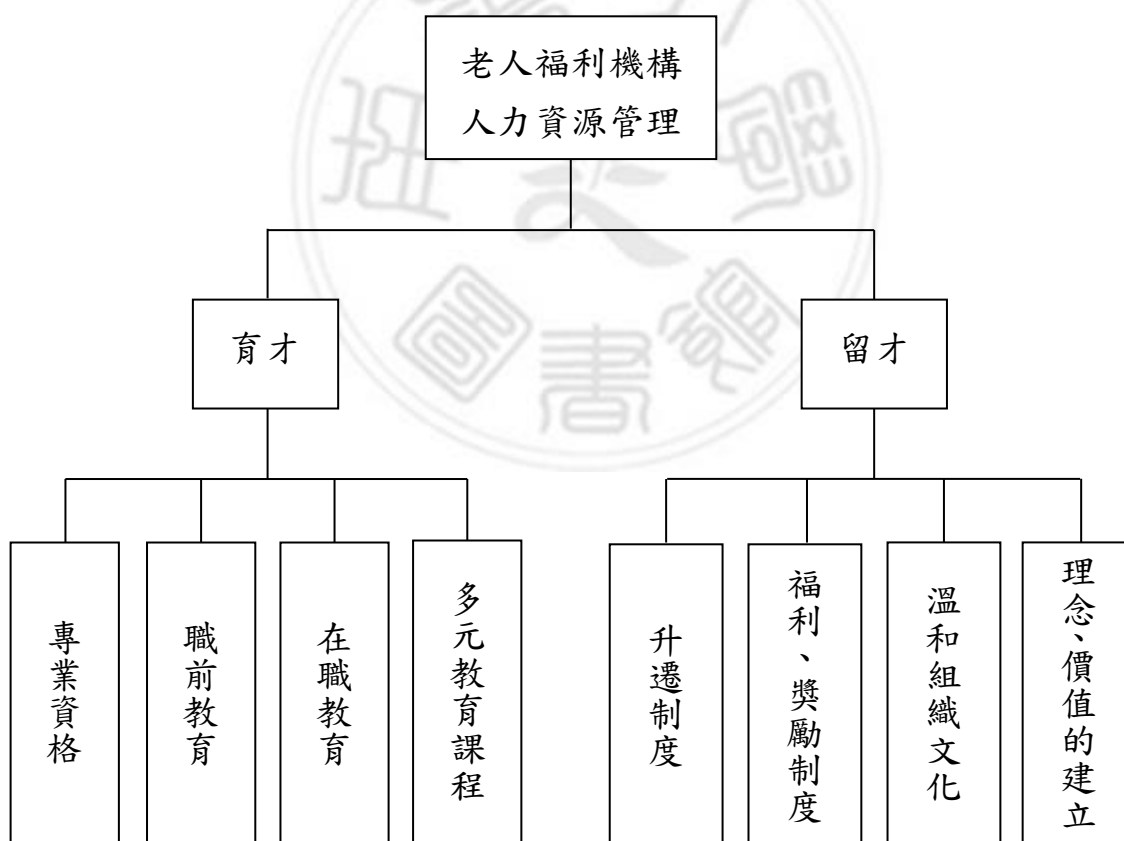


圖 4.4 老人福利機構人力資源管理架構

資料來源：本研究整理

年輕人口的減少也影響就業人力，近幾年企業也認同「人是企業中重要資源」，而人力資源也取代其他資源成為企業管理與發展的核心基礎，企業的人力管理有招募、訓練、績效評估、獎勵、職位升遷，對於員工的升遷強調員工的管理能力與績效，也直接影響企業營運、創新、行銷、競爭力；如有些大型營利企業，更以企業盈餘或股票作為員工獎勵，激勵出企業的業績創造高獲利，也是企業留才的好方法，成為企業拓展與永續經營的動力。

而有別於一般企業所講求人力所產生的獲利績效，老人福利機構營運費用來自於每位長者的照顧費收入，無法創高績效與業績增加利潤。所需的專業人力更多元，相較於其他企業組織更為複雜，可概區分為院長、組長、督導等多部門管理階層；執行照顧的專業團隊人力有護理、社工、物理、職能、營養及外部支援藥師、醫師等，此類專業證照均由考選部認證把關，合格專業人員投入機構服務人力已是不足，且受訓過的照顧服務員含本、外籍所缺的人力更是緩不濟急，老人福利機構在人才選任已經受限，且各類人員進入照顧團隊後，須接受職前及在職教育訓練，才能服務不同需求及有著不同過往經歷的長輩，機構也為提高服務品質與達到評鑑優質機構的評定，再導入多元創新的照護課程，因此工作人員要有積極學習的態度才不至於倦勤。此研究個案之老人福利機構，運用多元且未固定獎勵金，給予工作人員實質受益與工作能力的認同鼓勵，從受訪者談話中了解，未訂任何形式的工作表現佳，適時以獎金鼓勵更是一種工作能力的肯定，使其有榮譽感，獎勵金不是固定支出也不會造成機構營運的負擔，創造有效人力資源管理。機構並重視管理階層與照顧服務人力的培育管理，會傳承機構創辦人創辦的理念、願景、使命與價值，運用營運策略進行人才需求規劃；創造友善組織文化、獎

勵金制度、升遷制度才能穩定留才。



第五章 結論與建議

本研究以住宿式老人福利機構為研究對象，服務對象為生活自理能力缺損需他人照顧或需鼻胃管、尿管護理服務需求之老人，養護型二百床二十四小時全年無休的住宿式機構；且近幾年老人福利機構的人力配置，隨政府與社會需求的改變提高，為使提供優質服務，長照人才的留任是刻不容緩。因此如何重視工作的成就感與職涯成長性，工作的同理與尊重使其有價值感，另外創造年輕人需要的職業發展願景，做有效人力資源管理之運用，以下為前述研究結果整理提出此研究結論與建議。

5.1 結論

經本研究所探討的三個研究問題，透過機構內工作多年的不同部門主管，提供經驗與意見，歸納分析及研究發現：

1. 老人福利機構專業人員比例佔多數，教育訓練分為職前、在職、專業課程，政府在法規上規範多種，如教育訓練的積分社工、照顧服務員需由市政府社會局核准課程每年二十個積分，護理人員教育積分需由衛生福利部醫事人員學分認證六年一百二十個積分，另有目前新增長期照顧服務人員訓練繼續教育積分認證六年一百二十個積分，課程之多也造成老人福利機構人員的負擔。有鑑於此，研究個案機構為達人員培訓之目的，每年機構會自費聘任合格講師辦理數場在職教育訓練，免費提供院內同仁上課，且申請市政府及長期照顧服務人員訓練繼續教育積分證，可安排機構想提升之議題課程，達到「訓有所用」，更可減少人員舟車勞頓之辛勞上課，也提高人員上課的意願。但此研究個案為大型機構，服務長輩數量多有較多的經費自行辦理程，工作人員數量多可達開課之效益，並開放給其他老人福利機構免費上課，

大型機構的人員教育訓練較廣較深，有助於循序漸進創造團隊優質照護文化。

2. 老人福利機構人才的留任薪資是重要的因素，研究個案機構的受訪主管，提出工作量增加、參與外部活動比賽獲獎及工作表現佳，機構有不定期獎金也會適時調整薪資。研究個案機構裡顯現同工不同酬，為激勵照護團隊的工作效能，主要透過三個關鍵：(1)個人努力與工作表現佳的關聯性；(2)個人工作表現佳與報酬的關聯性；(3)個人報酬與個人期望目標的關聯性。在人力資源管理上，鼓勵照顧團隊的成員達到優質照顧品質，確保個人的努力能充分展現在工作表現上，並透過獎金支付制度獲得公平報酬，以符合員工心目中的期望，重質不重量的留才策略，切實的穩定人才留任。
3. 老化速度的嚴正性及生育率下降，使的組織求才的困境更嚴重，在老人福利機構人才的招募需擴大範圍，可透過勞動部就業服務站強化就業媒合，妥善運用婦女、中高齡、高齡人才等二度就業人口，鼓勵產學合作讓學校專業養成教育得以學以致用，推動技能分級檢定，提供年輕人有制度的升遷規劃作為人才培育激勵，創造有發展性職涯前景。提升職能的專業度，才能改變照護工作是傭人工作的錯誤社會價值觀，長照工作是專業技術為基礎，人性化服務為輔，創照工作價值。
4. 老人福利機構已導入照顧資訊管理系統，讓智慧科技設備來提升管理效能，簡化人力的負擔，運用助行輔具協助長輩生活自主訓練，也有移位輔具協助工作人員照顧長者，達到保護工作人員預防職業災害。智慧化系統導入老人福利機構可簡化工作流程節省時間，使用初期過程是辛苦的，勢必會有陣痛期，須做好內部溝通與教育。目前老人福利機構使用智慧認知訓練、智慧尿濕感知、離床偵測、陪伴機器人等

的機構為少數，智慧科技設備還有研發推廣空間，產品的安全性與效能需再提升，普及性若能再廣泛才能降低設置費，此議題還有很長的研發路程要走，才能讓照護更輕鬆更完善。

5.2 建議

依據研究發現，本研究相關建議如下：

5.2.1 給政府的建議

1. 我國在老人福利機構教育訓練相關規範，目前須依老人福利法、護理人員法、長期照顧服務人員訓練認證繼續教育相關規定等接受在職教育訓練，此類教育訓練課程均須透過認證單位認證積分後，再申請政府部門認可，認可的政府部門分屬於社政與衛政體系，均有立法來規範執行；但政府與民間都了解長照的專業人力已是聘僱不易，較小型的機構無法提供自辦教育訓練，使得積分取的不易，應考量執行面使其簡易才易推動，無論社政或衛政只要有認證就可，政策應統整才不會造成制度混亂。
2. 專業護理人力是老人福利機構服務的關鍵因素，三班護理人員不足將造成有需求而無人服務。行政院衛生署 94 年 9 月 28 日公告，修訂「實習護士實施要點」，為強化護理人員管理，並有效運用人力，剛畢業領有畢業證書的護理人員在醫院是可在護理人員指導下，執行護理業務，若可讓此法運用於老人福利機構方能增加護理人員人力，亦可鼓勵剛畢業學子更有意願投入長照工作。入住老人福利機構長輩均屬生活照顧慢性疾病為多數，而醫院屬急性醫療可晉用實習護士，期

盼老人福利機構的護理工作實習護士在護理人員指導下是可執行業務的。

3. 照顧服務員人力來源除接受職業訓練外，一部分來自大專老福或相關科系畢業青年，衛生福利部積極推動相關科系學校與業界產學合作，可強化照顧服務員學校養成，提供學生提早進入職場熟悉工作機會；現行法規若可開放在實習期間，學生實務參與照護工作，體認照顧工作價值，任用為專職照顧服務員，給同等級薪資，未來畢業後將有機會留任同一機構，邁向晉升管理階層的職涯夢想前進。

5.2.2 給老人福利機構的建議

1. 藉由辦理各種在職教育訓練的經驗，也有強大且經驗豐富的講師群，可參與勞動部勞動力發展屬推行的計畫「失業勞工職業訓練-照服員自訓自用」，提升失業者專業技能，並落實照顧服務員用人單位訓用合一。
2. 現行老人福利機構教育訓練課程，多數為專業訓練課程或實際技術演練，而有關照顧失能長輩情緒反應、憂鬱情緒低落、攻擊行為、失智等，常會造成工作人員不知如何解決問題而無法適任，可與科技公司合作研發相關虛擬實境 VR 課程，協助了解照顧情境及處理方式，可增加人才的適應與人才留任度。
3. 一般企業常見有好的業績好的績效，就有分紅或股票作為獎勵，而老人福利機構多以固定職務固定勞力作為薪資所得依據，但此研究可提供給其他老人福利機構參考，建議實施在各部門各不同面向的工作表現佳時，給予不定期獎勵金制度作為鼓勵，如參與機構內或機構外比賽得獎、當月管理效能佳者，解決機構緊急事件、適時有效危機事件

處理等，有具體成效就給予獎勵金激勵工作表現，強化組織內工作積極度，亦可作為升遷之依據，給與工作人員職涯升遷的願景。

4. 此研究除老人福利機構專業人力外可擴大招募志工，結合在地資源辦理志願服務者的課程，帶動附近鄰里有意願投入志願服務的志工，讓更多人培養服務社區、公民參與的精神、拓展志願服務的效益，讓志工陪伴長輩與共同參與長輩休閒活動，推動「長照志工」的建置，創造服務的價值性，打造幸福的晚年生活。

5.3 研究範圍

本研究以探討老人福利機構面臨現今老化人口問題，照顧產業需求蓬勃增加，投入機構照顧的專業人才意願低，機構要提高服務的量能與品質面臨考驗，如何培植組織內人才的能力、知識、技術、態度和激勵，增加人力資源使用的效力，已達成老人福利機構組織與員工有利之結果。基於研究個案機構及研究問題的因素，訪談對象選取熟知機構運作及員工本身需求之不同主管，使研究更接近實務狀況。

5.4 研究限制

本研究受限於機構種類的不同，立案條件亦有差異，可能限制如下：

1. 本研究個案為大型財團法人機構，工作人數多且財源較為穩定，較易實施人才培育推動計畫，小型機構工作人員較少，不易自辦教育訓練，但體制相同機構此研究可供參考。
2. 研究以單一個案機構為主，推行於其他機構須考量機構的負責人及部門主管認同感有其差異，是否能使機構變革創新。

3. 研究設計以深度訪談為主，未來研究者可採問卷式，問卷數量較多可觀察答案的差異性。
4. 未來研究個案若選擇跨不同領域如護理之家、老人福利機構、身障機構問卷研究有無執行差異。



參考文獻

一、中文部分

1. 內政部社會司（民 97），老人福利法規彙編，台北市：內政部。
2. 王國慶（民 94），我國老人福利政策的歷史制度論分析，社會發展季刊，第 109 期，第 52-65 頁。
3. 王淑貞（民 104），長期照護發展與護理走向的連動—交錯、互動與輔成，國立台北護理健康大學長期照護研究所碩士論文。
4. 古永璋（民 100），養護型長期照顧機構經營績效與環境因素相關性探討，長榮大學大學醫務管理學系碩士論文。
5. 司徒達賢（民 88），非營利組織的經營管理，台北市：天下文化。
6. 吳秉恩（民 101），高階人力資源管理：分享式觀點，台北市：華泰文化。
7. 吳美珠（民 100），台北市老人長期照顧政策之研究，國立台北大學公共行政暨政策學系碩士論文。
8. 吳淑如（民 99），長期照顧機構護理人員支賦權、個人效應及留職意願模式之建構，高雄醫學大學護理研究所博士論文。
9. 吳淑瓊（民 94），人口老化與長期照護政策，國家政策季刊，第 4 卷，第 4 期，第 5-24 頁。
10. 呂建億（民 95），以策略性人力資源發展觀點探討非營利組織志工之教育訓練，南台科技大學技職教育與人力資源發展研究所碩士論文。
11. 呂寶靜（民 102），長期照顧社會工作人力資源發展之展望，社區發展季刊，第 141 期，第 86-87 頁。
12. 李卓倫、呂育陞、劉立凡（民 99），高齡照護體系中之專業人力，台灣老年學論壇，第 6 期，第 5-12 頁。

13. 李忠穎 (民 98), 建置機構式長期照護資訊系統-某長期照護中心為例, 安泰醫護雜誌, 第 15 卷, 第 1 期, 第 53-68 頁。
14. 林明煌 (民 100), 政府與企業人力策略管理之特性與比較, 萬能商學學報, 第 16 期, 第 25-46 頁。
15. 林淑馨 (民 99), 質性研究理論與實務, 台北市: 巨流圖書。
16. 邱月雲與陳素春 (民 95), 老人福利法規及老人福利政策發展趨勢, 律師雜誌, 第 326 期, 第 19-26 頁。
17. 施秋蘭 (民 102), 我國長期照顧專業人力培育現況與困境, 中華民國老人福祉協會季刊, 第 56 期, 第 4 頁。
18. 孫本初、張甫任 (民 98), 策略性人力資源管理與實務, 台中市: 鼎茂圖書。
19. 徐立忠 (民 85), 老人福利政策之探討與建構, 社區發展季刊, 第 74 期, 第 68-78 頁。
20. 張火燦 (民 92), 人力資源管理, 台北市: 華泰文化出版社。
21. 張芬芬 (民 94), 質性研究資料分析, 台北市: 雙葉書廊。
22. 張富翔 (民 93), 兒童福利契約委託機構社會工作專業人力資源發展之研究—以台北市為例, 東吳大學社會工作學系碩士論文。
23. 梅陳玉蟬、楊培珊 (民 94), 老人社會服務: 理論與實務, 台北市: 雙葉書廊。
24. 陳文幸 (民 107), 我國長期照顧服務人力資源之探討—以臺中市大里區長期照顧機構為例, 中興大學國家政策與公共事務研究所碩士論文。
25. 陳正芬、官有坦 (民 100), 台灣機構式長期照顧服務組織屬性與政府相關政策演變之探討, 社會政策社會工作學刊, 第 15 卷, 第 1 期,

第 99-135 頁。

26. 陳向明 (民 91), 社會科學質的研究, 台北市: 五南圖書。
27. 陳俐蓉 (民 97), 從策略性人力資源發展觀點探討非營利組織志工培育—以耕莘青年山地學習工作團為例, 國立暨南國際大學成人與繼續教育研究所碩士論文。
28. 陳惠姿、李光廷 (民 101), 長期照護專業人員核心能力與培育, 護理雜誌, 第 59 卷, 第 6 期, 12-18 頁。
29. 陳鄭智 (民 99), 非營利組織管理, 高雄市: 華都文化。
30. 曾介宏 (民 95), 公部門推動策略性人力資源發展的基本問題, 研習論壇, 第 72 期, 第 30-38 頁。
31. 黃志忠 (民 105), 台灣長期照顧政策及照顧服務人力發展之探討, 2016 年兩岸社會福利研討會, 第 193-206 頁。
32. 黃秀媛 (譯) (民 102), 藍海策略 (金偉燦、莫伯尼原著), 台北市: 天下文化。
33. 葉俊偉譯 (民 94), 人力資源發展, 台北市: 五南圖書。
34. 劉金山 (民 102), 從長期照顧政策發展趨勢人力培育規劃之方向, 社區發展季刊, 第 142 期, 304-315 頁。
35. 劉雨靈 (民 107), Anke Care 長照產業經營管理專門誌, 台北市: 佞可傳媒, 第 27 頁。
36. 潘淑滿 (民 92), 質性研究: 理論與運用, 新北市: 心理出版社。
37. 鄧素文 (民 101), 長照人力現況與規劃, 長期照護人力學考訓用研討會, 第 27-50 頁。
38. 鄭雯環 (民 101), 我國社會福利基金會人力資源管理之研究, 私立中國文化大學商學院國際企業管理研究所碩士論文。

39. 賴素真 (民 101), 老人長期照護機構人力資源之專業能力調查, 淡江大學保險經營學系碩士論文。
40. 鍾佩珍 (民 84), 臺灣老年年金制度政策形成過程研究—政府作為之初探, 國立臺灣大學社會學研究所碩士論文。
41. 韓培爾 (民 92), 社會科學研方法 Q&A, 臺北市: 風雲論壇 。
42. 蘇逸玲、陳小妮、王威蘋 (民 94), 從立法與管理看台灣長期照護之現況, 護理雜誌, 第 52 卷, 第 6 期, 第 5-10 頁。



二、英文部分

1. Anthong, William P(1996), Strategic Human Resource Management (2nd), TX: The Dryden Press.
2. Beer, M. & Spector, B.(1989), Corporate Wide Transformations in Human Resource Management, Boston, MA : Harvard University School Press.
3. Boyle, B, Marilynne(2002), Multicultural Service Learning: Educating Teachers in Diverse Communities, New York: Teachers College Press.
4. Brian L. Delahaye(2000), Human Resource Development, New York: John Wiley Sons, Inc, pp.18.
5. Brinckerhoff, P.C (2000), Mission-Based Management: Leading Yournot-for-Profit in the 21st Century, New York: John Wiley & Sons, Inc.
6. Burack, E.H.(1991), Changing the Company Culture-the Role of Human Resource Development. Long Range Planning, Vol.24, No.1, pp.88-95.
7. Davis,J. R. Davis, A. B.(1998), Effective Training Strategies: A Comprehensive Guide to Maximizing Learning in Organizations, San Francisco: Berrett-Koehler.
8. Ellis, S. J., Noyes, K. K.(1990), By The People: A History of Administration as Volunteers, San Francisco, C.A.: Sage.
9. Garavan, T. N. (1991), Strategic Human Resource Development, Journal of European Industrial Training, Vol.19, No.10, pp.4-10.
10. Knowles , M. S(1976), The Modern Practice of Adult Education, New York: Ssocation Press , pp.105.
11. McCracken, M., Wallace, M.(2000), Towards a Redefinition of Strategic HRD, Journal of European Industrial Training, Vol.24, No.5, pp.281-290.
12. Oleck, H. L., Stewart.(1994), Nonprofit Corporations, Organizations, and Associations, New Jersey: Prentice-Hall Inc.

13. Porter, M. E.(1985), Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance, New York : Free Press.
14. Riley, M. W. & J. W. Riley(1994), Age Integration and the Lives of Older People, The Gerontologist, Vol.34, No.1, pp.110-115.
15. Salamon, L. M.(1992), America's Nonprofit Sector: A Primer, New York: Foundation Center.
16. Sanderson, S. M.(1998), New Approaches to Strategy: New Ways of Thinking for the New Millennium, Management Decision, Vol.36, No.1, pp.9-14.
17. Sandra, Kerka(1998), Volunteering and Adult Learning (ERIC Digest), Center on Education and Training for Employment, College of Education, the Ohio State University.
18. Sutton J., Valentine J., Rayment K.(2004), Staff Views on the Extended Role of Health Care Assistants in the Critical Care Unit, Intensive and Critical Care Nursing, Vol.20, pp.249-256.
19. Wolf, Thomas(1990), Managing A Nonprofit Organization, New York: Simon Schuster.

三、網路部分

1. 內政部社會司老人福利服務網－老人福利與政策，擷取日期：民國 108 年 5 月 12 日，網址：<http://sowf.moi.gov.tw/04/new04.asp>。
2. 老人福利機構設立標準，擷取日期：民國 108 年 6 月 21 日，網址：<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=D0050039>。
3. 社會福利及衛生環境委員會，立法院第 9 屆第一會期，長照人力發展之困境與挑戰，擷取日期：民國 108 年 4 月 25 日，網址：https://scholar.google.com.tw/scholar?q=%E9%95%B7%E7%85%A7%E4%BA%BA%E5%8A%9B%E7%99%BC%E5%B1%95%E4%B9%8B%E5%9B%B0%E5%A2%83%E8%88%87%E6%8C%91%E6%88%B0&hl=zh-TW&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart。
4. 國家法展委員會，人口推估報告 2018 年-2065 年新聞稿，擷取日期：民國 108 年 5 月 8 日，網址：https://www.ndc.gov.tw/News_Content.aspx?n=114AAE178CD95D4C&sms=DF717169EA26F1A3&s=E1EC042108072B67。
5. 衛生福利部社會及家庭署，105 年度老人福利機構評鑑實施計畫（含評鑑指標），擷取日期：民國 108 年 6 月 28 日，網址：<https://www.sfaa.gov.tw/SFAA/Pages/VDetail.aspx?nodeid=463&pid=3883>。
6. 衛生福利部統計處，老人長期照顧、安養機構概況，擷取日期：民國 108 年 5 月 12 日，網址：<https://dep.mohw.gov.tw/DOS/cp-2977-13854-113.html>。
7. 質性研究，擷取日期：民國 108 年 4 月 10 日，網址：www.pws.stu.tw。
8. 財團法人國家政策研究基金會－國政評論－長照 2.0 計劃的困境及突圍，擷取日期：民國 108 年 5 月 15 日，網址：<https://www.npf.org.tw/1/18683>。

附錄一—訪談同意書

敬愛的_____，您好：

非常感謝您願意參與本研究，若您在閱讀本同意書或參與本研究及分享您的寶貴經驗過程中，對本研究仍有任何疑問，在正式接受訪談前，您可詢問任何相關問題，我將為您做詳細說明和回答。

本次訪談係作為南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士研究生羅富妙論文之研究，研究主題「老人福利機構人力資源管理之個案研究」。本研究的目的是探索老人福利機構因應社會結構改變、照護人力短缺，透過有效人力資源管理的模式，建構人性化、優質的老人福利機構。

本研究預計每次訪談時間約 60 分內分鐘，訪談過程中將全程錄音，訪談地點選擇研究個案機構內會議室，在安靜輕鬆的環境中進行，訪談錄音的資料將會被謄寫為逐字稿並進行分析。

在您接受訪談的過程中，您可就您在長照機構多年工作的經驗，提出建議分享深具意義的點點滴滴；亦可就您期待未來長照中心留才、育才相關方面的看法。

本研究論文撰寫時將會引用這些資料，有助於研究結果的部份個人資料(如職務、性別、年齡、教育程度、年資)將被揭露，但其他足以辨認出個人身分的資料(如姓名)將被隱匿或變造。誠心的感謝您提供寶貴意見！
敬祝

事事順心 平安喜樂

南華大學管理學院企業管理學系非營利事業管理碩士班

指導教授：涂瑞德 博士

研究生：羅富妙 敬上

茲同意參與此研究，並享有以上提及之權益保護。

受訪者簽名：_____ 日期：_____

研究者簽名：_____ 日期：_____

附錄二—新進員工職前教育訓練辦法

財團法人○○市私立○○社會福利慈善事業基金會

附設○○市私立○○老人長期照顧中心

第一條 財團法人臺中市私立 OO 社會福利慈善事業基金會附設臺中市私立 OO 長期照顧中心(養護型) (以下簡稱為本中心) 為促使新進人員快速瞭解本中心各項業務並融入工作環境，對工作上的基本概念，知識及技術等有所瞭解，使其在心理上產生適應環境之準備，故特訂定此辦法。

第二條 本辦法所定工作人員，包括下列人員：

- 一、 社會工作人員。
- 二、 護理人員。
- 三、 照顧服務員。
- 四、 廚工及供膳人員。
- 五、 行政人員
- 六、 復健人員
- 七、 其他人員。

第三條 新進人員職前教育訓練主要之目的在於說明機構文化及人事規章、相關福利介紹、勞安課程...等，使新進人員對中心有初步概念瞭解，新進人員以各職務之職前教育訓練表單接受訓練，且應包含下列內容(如附件一至附件七)：

- 一、 本中心之環境介紹。
- 二、 本中心之組織架構。
- 三、 本中心人事制度規章。
- 四、 所屬各單位之工作性質介紹。

- 五、 擔任工作之重要性說明(工作手冊)。
- 六、 勞工安全衛生教育 (至少 3 小時)。
- 七、 感染控制措施 (至少 4 小時)。
- 八、 緊急意外事件處理。
- 九、 儀器介紹與實地操作。
- 十、 專業技能(技術)介紹與實地操作。
- 十一、 消防硬體設備擺設位置及基本操作。

第四條 考核方式為職前教育訓練完成後，以適任性考核表(如附件八至附件十四)、感染管制考核表(如附件十五至附件十七)完成評值。

第五條 教育訓練及評值後，由接受訓練之新進人員填寫意見調查回饋表(如附件十八)。

第六條 本辦法若有法令修改、未盡事宜或涉及員工其他權利義務事項，本中心得適實際需要，按照有關法令規定辦理之。

本辦法於一〇六年七月十九日院內會議通過修訂後公布實施，修改時亦同

附錄三—新進護理人員職前教育訓練

財團法人○○市私立○○社會福利慈善事業基金會

附設○○市私立○○老人長期照顧中心

內 容		時數	講 師
環境介紹	工作人員介紹	0.5	護理組
	工作倫理與職責	0.5	護理組
	工作常規	0.5	護理組
	收費說明及耗材	0.5	護理組
	作業流程：入住、就醫、退住	1	護理組
	起伙、更改、退伙	0.5	護理組
	電腦系統使用	0.5	護理組
	緊急、意外事件處理	1	護理組
	垃圾分類	0.5	護理組
	營養、復健、社工會診	0.5	護理組
勞工安全衛生教育	1.作業安全衛生有關法規概要	4	主任
	2.勞工安全衛生概念及安全衛生工作守則 (1)熟紀消防設備放置地點。 (2)滅火器放置於易見取處，並經常檢查維護。 (3)安全門須向外開，使員工遇火警時，易指定之路線及安全門疏散。 (4)易燃物品及油料必需妥善存放於庫房內，嚴禁煙火，並加管制。		
	3.作業前、中、後之自動檢查 (1)高壓氣體容器壓力表檢查、遠離火源		
	4.標準作業程序		
	5.緊急事故應變處理-啟動緊急應變小組		

	6.消防及急救常識暨演練 (1)消防演練 (2)CPR 在職教育訓練		
	7.其它與勞工作業有關之安全衛生知識		
	8.安全設施、設備介紹		
	(1)逃生坡道、安全門		
	(2)火災自動通報裝置		
感染控制	1.正確洗手法	4	護理組
	2.個人防護設備介紹		
	3.醫療廢棄物的處理		
	4.認識傳染病		
	5.法定傳染病通報流程		
醫療儀器介紹與操作	洗澡床	0.5	護理組
	輪椅磅秤	0.5	護理組
	紫外線空氣滅菌機	0.5	護理組
	氧氣、抽痰設備	0.5	護理組
	急救車設備、消毒鍋	1	護理組
	水平輸送搬運墊	0.5	護理組
	血糖測試儀	0.5	護理組
實務操作	更換鼻胃管及護理	0.5	護理組
	給氧	0.5	護理組
	抽痰	0.5	護理組
	更換導尿管及護理	0.5	護理組
	I/O 之紀錄	0.5	護理組

抽血	0.5	護理組
腹部按摩及灌腸	0.5	護理組
ROM 復健技巧	0.5	復健組
疾病徵兆與處理	1	護理組
CPR&異物處理	1	護理組
總訓練時數合計	24 小時	



附錄四－機構內部訓練及機構外部訓練辦法

財團法人○○市私立○○社會福利慈善事業基金會

附設○○市私立○○老人長期照顧中心

第一條 財團法人臺中市私立 OO 社會福利慈善事業基金會附設臺中市私立 OO 長期照顧中心(養護型) (以下簡稱為本中心)，本辦法依老人福利法第二十條第二項規定訂定之。

第二條 本中心在於培養出更優秀之人才以提升工作人員工作知識、技能，並藉不斷的改善過程，以達到中心永續經營之目的，訂定本辦法以期達成實施之明確化及統一化。

第三條 本辦法所定工作人員，包括下列人員：

- 一、 機構院長(主任)。
- 二、 社會工作人員。
- 三、 護理人員。
- 四、 照顧服務員。
- 五、 廚工及供膳人員。
- 六、 其他專任醫事人員。

第四條 本中心教育訓練分三類：

- (一)新進人員職前教育訓練 (至少接受 16 小時)。
- (二)院外在職教育訓練。
- (三)院內在職教育訓練。

第五條 新進人員職前教育訓練之目的欲新進人員對機構或工作上的基本概念、知識及技術等有所瞭解，並使其在心理上產生適應環境之準備，凡新進人員應接受之教育內容如下：

- 一、 本中心之環境介紹。

- 二、 本中心之組織架構。
- 三、 本中心人事制度規章。
- 四、 感染控制措施（至少 4 小時）。
- 五、 所屬各單位之工作性質介紹。
- 六、 擔任工作之重要性說明。
- 七、 專業技能(技術)介紹與執行。
- 八、 未來發展說明。
- 九、 中心智財權保護規定及保密義務。
- 十、 勞工安全衛生教育（至少 4 小時）。
- 十一、 消防硬體設備擺設位置及基本操作。

第六條 院外在職教育訓練之目的是給專業人員學習在執行職務上必要之專門知識及技術，並視對象及應施予訓練之內容分別舉辦給予參加各種講習會、研討會，訓練內容如下：

- (一) 專業服務。
- (二) 服務對象安全。
- (三) 服務對象權益。
- (四) 急救。
- (五) 意外傷害。
- (六) 性別議題。
- (七) 性侵害或性騷擾防治。
- (八) 感染管制及危機管理。
- (九) 緊急事件處理等。
- (十) 營養及衛生(廚工及供膳人員每年至少 8 小時教育訓練)。

第七條 院內在職教育訓練目的為使本中心每位工作人員提高其素質與

品格，依本中心發展方向、服務內涵、服務對象及工作人員(不含外籍工作人員)需求安排相關課程如下：

- (一) 專業服務。
- (二) 服務對象安全。
- (三) 服務對象權益。
- (四) 急救。
- (五) 意外傷害。
- (六) 性別議題。
- (七) 性侵害或性騷擾防治。
- (八) 感染管制及危機管理。
- (九) 緊急事件處理。
- (十) 辦理因應傳染病防治教育訓練。
- (十一) 員工消費者保護教育訓練。

第八條 本中心為確保工作精進，得視需要辦理員工考核，各部門主管對所屬人員教育訓練課程之完成進度，應督飭嚴格執行。

第九條 工作人員依規定每年至少接受機構外訓練 20 小時，其中感染管制至少 4 小時,感控專責人員每年需達 8 小時。

第十條 護理人員已受 6 年 120 小時之教育訓練，唯每年仍應有至少 20 小時之在職教育訓練。

第十一條 任職滿一年者應至少接受機構外訓練 20 小時；未滿 6 個月者按任職月數比例計算。

第十二條 每年每位護理人員及照顧服務員(含外籍工作人員)，具有接受 CPR 訓練有效期之完訓文件證明。

第十三條 參與各類機構外教育訓練之人員應有心得報告。

第十四條 機構內辦理在教育訓練應有評值。

(一) 接受在職教育訓練之人員課後測驗或稽核

(二) 接受在職教育訓練之人員於院內會議分享上課心得

第十五條 本辦法若有法令修改、未盡事宜或涉及員工其他權利義務事項，本中心得視實際需要，按照有關法令規定辦理之。

第十六條 本中心所舉辦教育訓練之經費，應編列於年度專案計畫內，並俟當年預算額度，調整教育訓練內容。

第十七條 本辦法於 105 年 12 月 8 日院內會議通過後制定，修改後亦同。



附錄五—臺中市老人福利機構專業人員在職教育訓練計畫

畫

壹、計畫名稱：老人福利機構專業人員在職訓練計畫（第四次）

貳、計畫摘要：

依據「老人福利機構專業人員資格及訓練辦法第 12 條」及「老人福利機構院長（主任）社會工作人員照顧服務員在職訓練注意事項」，辦理在職教育訓練，其主要課程內容為老人身心發展之認識、老人心理健康，期望相關照顧專業人員了解老人的身心特質、老人常見照護的問題及老人常健心理現象，並有效運用於實際工作上，提升住民之生活品質。

參、計畫簡介：

（一）計畫目的

主要目的為提供長期照顧機構專業人員在職進修之機會，以增加專業知識、提升機構裡的照護品質及增強照顧服務能量。

（二）計畫內容

「常見失智症之情緒行為問題的照顧及危機處理」課程協助照服員了解失智症者之精神行為問題上如何照顧並學習危機處理。「失智症輔助療法介紹」主要為提升失智症長輩之生活安排、促進認知功能、增加肢體活動等，提供失智症長輩生活樂趣，在活動中建立、維繫人際關係；維持、提升認知及肢體功能，以讓失智症長輩提升成就感，促進生活更加規律，並協助長期照顧專業人員更能活化活動的設計與運用。

（三）計畫地點、對象和人數、注意事項

1. 辦理地點：本會附設臺中市 OO 老人長期照顧中心（養護型）5 樓

會議室（地址：臺中市外埔區月眉西路 398 巷 100 號）麗寶樂園後門

2. 對象及人數：現職醫療專業與長期照護、老人福利機構之主任、護理人員、社會工作人員、照顧服務人員為主，額滿為止。
3. 辦理時間：107 年 11 月 19 日（一）共計 4 小時，請參訓學員於 11 月 12 日前完成報名手續。
4. 報名方式：學員報名前，請先來電詢問是否額滿。
 - (1)報名表傳真至(04)2683-****，請務必來電確認資料完整性。
 - (2)請於上課當天務必繳交在職證明（正本）。
5. 受訓證明：訓練期間，報名受訓學員須全程參與，如有其中一堂課遲到、早退或中途離席超過 20 分鐘者，則該訓練不予時數計算。
6. 學員注意事項：為配合環保節能政策，不另行提供紙杯，請自行準備環保杯。
7. 本計畫已申請台中市政府在職教育訓練核准，全程參與受訓之學員，於課程結束後，由本單位核發臺中市政府核可之研習證明書。
8. 承辦人員：陳 OO 社工；連絡電話：(04)2683-****

（四）課程表

時間	課程名稱	講師	課程概要	參訓人員
13:00-15:00	常見失智症之情緒行為問題個案討論	陳 OO	1. 認識失智者常見的精神行為問題、成因及治療策略個案討論與分析。 2. 常見失智者精神行為問題之處理方法。	社工人員 照顧服務員
15:10-17:10	失智症團體活動設計與帶領	陳 OO	1. 說明各類老人團體工作之目標與理念。 2. 介紹各類老人團體方式設計原則及帶領技巧。 3. 老人團體實務操作與分享－失智症輔療介紹。	社工人員 照顧服務員

(五) 課程經費

項目	單價	數量	金額	來源
講師鐘點費	1,600 元/時	4 小時	6400 元	講師授課鐘點費， <u>由本單位自籌</u>

※經費來源：本教育訓練計畫經費未接受臺中市政府補助，由本單位自籌辦理

肆、指導單位：臺中市政府

主辦單位：財團法人臺中市私立 OO 社會福利慈善事業基金會

協辦單位：財團法人臺中市私立 OO 社會福利慈善事業基金會

附設臺中市私立 OO 老人長期照顧中心（養護型）

伍、預期效益

期望透過本次專業人員在職訓練課程，增進機構照顧服務專業知能，以提升老人福利機構照護服務品質，始能達到長者「老有所養，終得尊嚴之境界」，並期待照顧服務員更加熟悉對老人身心發展。