

行政院國家科學委員會專題研究計畫 期末報告

穩定失能老人居家服務人力措施探討

計畫類別：個別型
計畫編號：NSC 101-2410-H-004-098-
執行期間：101年08月01日至102年07月31日
執行單位：國立政治大學社會工作研究所

計畫主持人：謝美娥

計畫參與人員：碩士班研究生-兼任助理人員：蔡芸佳
碩士班研究生-兼任助理人員：何昭榮

公開資訊：本計畫涉及專利或其他智慧財產權，1年後可公開查詢

中華民國 102年07月30日

中文摘要： 隨著人口老化的加快，需要接受居家服務的失能老人數也逐年增加，但同時，居家服務的提供面又面臨居服員流動率高、人力不足的問題。本研究目的為：(1)了解居家照顧服務員進入居服場域的動機；(2)了解居服員、居服督導員和機構的困境；(3)了解居服員、居服督導員和機構留任的因素。本研究舉辦三場焦點團體，一場八至十人，經立意抽樣選取台北市與新北市居服人數分別較多的前五名機構，邀請其居家服務的主管、居服督導員、居服員參與；另外針對台北市與新北市之居家服務業務承辦員分別進行深度訪談。研究發現居服員多以經濟急迫、二度就業、家人有照顧需求，以及犧牲奉獻的精神為進入居服場域的動機；居服員的工作困境包含經濟需求不被滿足、工作內容充滿矛盾、社會地位低、職業傷害等。居服督導的工作困境包含遭受居服員的質疑、上層督導不足、案量高、教育訓練不敷使用、以及各種行政庶務；機構困境為政治力介入、人員流動高、受訓學員未進入居服場域、供需失調、成本效益考量。居服員與居服督導員的留任因素多為案家所給予的感謝與回饋、工作的滿足感與成就感、自我成長的收穫，居服督導則特別重視同事間的支持以及其他機構經驗分享和支持機。機構方面的留任措施則包含提高薪資級距、累進時薪、特殊服務項目之加薪、兼任組長行政加給，以及額外的各種獎金、訓練、課程，並且以各種方式提升成員的凝聚力。最後並針對居服員、督導員和機構的留任措施提出幾點實務建議，以期提高居服員和督導員之留任意願。

中文關鍵詞： 居家照顧服務員，督導員，機構，困境，留任措施

英文摘要： Purpose: To understand what motivates homecare workers to participate in the workforce, To understand the working difficulties of homecare workers, supervisors and providers, and To understand why these parties retain or remain in the workforce. Method: This study conducted three focus groups with 8-10 participants in every group. A purposefully sampling method was used to select the five larger agencies in Taipei City and New Taipei City. A service worker, supervisor, and chair of the program in selected agency were recommended to participant in the focus group separately. In addition, the governmental personnel who undertake the program were also interviewed. Findings: The study found that homecare workers participated in the workforce

because of the economic need, re-entry need to the employment, having family members to be taken care of, and the spirit of sacrifice and dedication. The working difficulties of homecare workers include: the economic need being not met, working content being full of contradictions, and low social status, etc. The working difficulties of homecare supervisors include: their professional ability been questioned, the inadequate supervision of upper level managers, high caseload, as well as inadequate training, etc. The agency difficulties include: intervention of politics, high staff turnover, trainees being not enter the home care service, and imbalance of supply and demand, etc. The reason of retention of the service workers or supervisors' include: appreciation and feedback from the client family, job satisfaction and sense of accomplishment, the reward of self-growth. For the supervisors, specifically, in house support and external support outside the agency are important. The agency retention measures in use include: better designed salary bracket, progressive hourly payment, higher hourly payment for some special services, additional bonus, training, and courses, and using measures to enhance cohesion among workers.

英文關鍵詞： homecare worker, supervisor, agency, working difficulties, job retention

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫 ■ 成果報告
□ 期中進度報告

穩定失能老人居家服務人力措施探討

Measures and strategies of stabilizing the manpower of
homecare worker

計畫類別：■ 個別型計畫 □ 整合型計畫

計畫編號：NSC101-2410-H-004-098

執行期間：101 年 08 月 1 日至 102 年 07 月 31 日

計畫主持人：謝美娥

共同主持人：無

計畫參與人員：蔡芸佳、何昭蓉（碩士班兼任助理）

成果報告類型(依經費核定清單規定繳交)：■ 精簡報告 □ 完整報告

本成果報告包括以下應繳交之附件：

- 赴國外出差或研習心得報告一份
- 赴大陸地區出差或研習心得報告一份
- 出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份
- 國際合作研究計畫國外研究報告書一份

處理方式：除產學合作研究計畫、提升產業技術及人才培育研究計畫、列管計畫
及下列情形者外，得立即公開查詢

涉及專利或其他智慧財產權， 一年 二年後可公開查詢

執行單位：國立政治大學 社會工作研究所

中 華 民 國 102 年 07 月 31 日

中文摘要

隨著人口老化的加快，需要接受居家服務的失能老人數也逐年增加，但同時，居家服務的提供面又面臨居服員流動率高、人力不足的問題。本研究目的為：(1)了解居家照顧服務員進入居服場域的動機；(2)了解居服員、居服督導員和機構的困境；(3)了解居服員、居服督導員和機構留任的因素。本研究舉辦三場焦點團體，一場八至十人，經立意抽樣選取台北市與新北市居服人數分別較多的前五名機構，邀請其居家服務的主管、居服督導員、居服員參與；另外針對台北市與新北市之居家服務業務承辦員分別進行深度訪談。研究發現居服員多以經濟急迫、二度就業、家人有照顧需求，以及犧牲奉獻的精神為進入居服場域的動機；居服員的工作困境包含經濟需求不被滿足、工作內容充滿矛盾、社會地位低、職業傷害等；居服督導的工作困境包含遭受居服員的質疑、上層督導不足、案量高、教育訓練不敷使用、以及各種行政庶務；機構困境為政治力介入、人員流動高、受訓學員未進入居服場域、供需失調、成本效益考量。居服員與居服督導員的留任因素多為案家所給予的感謝與回饋、工作的滿足感與成就感、自我成長的收穫，居服督導則特別重視同事間的支持以及其他機構經驗分享和支持。機構方面的留任措施則包含提高薪資級距、累進時薪、特殊服務項目之加薪、兼任組長行政加給，以及額外的各種獎金、訓練、課程，並且以各種方式提升成員的凝聚力。最後並針對居服員、督導員和機構的留任措施提出幾點實務建議，以期提高居服員和督導員之留任意願。

關鍵字: 居家照顧服務員，督導員，機構，困境，留任措施

Abstract

With the acceleration of the aging population, the need of homecare services among the disabled elderly also increases. However, the home service providers encounter the high turnover rate as well as the shortage of the manpower in the workforce. Purpose: The purposes of the study are as follows: 1. To understand what motivates homecare workers to participate in the workforce, 2. To understand the working difficulties of homecare workers, supervisors and providers, and 3. To understand why these parties retain or remain in the workforce. Method: This study conducted three focus groups with 8-10 participants in every group. A purposefully sampling method was used to select the five larger agencies in Taipei City and New Taipei City. A service worker, supervisor, and chair of the program in selected agency were recommended to participant in the focus group separately. In addition, the governmental personnel who undertake the program were also interviewed. Findings: the study found that homecare workers participated in the workforce because of the economic need, re-entry need to the employment, having family members to be taken care of, and the spirit of sacrifice and dedication. The working difficulties of homecare workers include: the economic need being not met, working content being full of contradictions, low social status, and occupational injuries, etc. The working difficulties of homecare supervisors include: their professional ability been questioned, the inadequate supervision of upper level managers, high caseload, inadequate training, as well as various administrative demands, etc. The agency difficulties include: intervention of politics, high staff turnover, trainees being not enter the home care service, imbalance of supply and demand, as well as cost- effectiveness considerations, etc. The reason of retention of the service workers or supervisors' include: appreciation and feedback from the client family, job satisfaction and sense of accomplishment, the reward of self-growth. For the supervisors, specifically, in house support and external support outside the agency are important. The agency retention measures in use include: better designed salary bracket, progressive hourly payment, higher hourly payment for some special services, additional bonus, training, and courses, and using measures to enhance cohesion among workers. Finally, the practice implication and suggestion are provided.

Key words: homecare worker, supervisor, agency, working difficulties, job retention.

壹、前言

隨著九〇年代在地老化的思潮，以社區為主、機構為輔的照顧原則逐漸清楚而確認。社區照顧有以下的優點：其所提供的服務可立刻生效，使受助人即時得到生活上的實際幫助、可容納較多受助人數，並有預防問題惡化的功用、由社區層次入手可加速社會工作的服務改革、可減低養護中心(Nursing home)或醫院的使用、以及避免機構式照顧所產生的負面效果（Jones, Brown & Bradshaw,1983；謝美娥，1993）。雖然是否真正節省政府經費龐大的支出仍受到質疑，但是讓案主得以留在居家環境中享有獨立自主的生活則成為社區式照顧和居家照顧的首要訴求。

居家服務乃是社區照顧最主要的部份，主要目的在於運用受過專業訓練的人員，協助居家之罹患慢性病或無自我照顧能力者，促使其具備獨立自我照顧能力及社會適應力（內政部，2000）。一方面可以提昇其自我照顧能力，一方面也可以舒緩家庭照顧者的壓力，並教導或演練專業服務技巧，提供家庭照顧者學習，以改善照顧者與受照顧者的生活品質。

然而，居家服務是一個勞力密集的服務業，是一個直接照顧(direct care)的工作，直接照顧的工作有一定的困難性，身體上的疲累，持續的負責任與做判斷，情感投入和保持彈性的要求都造成困難度。

前述所言的工作特質，使居服人力一直無法大量增加。有鑑於日後的長期照護保險，可能將居服納入給付。如此一來，供給面顯然更為吃緊。研究者多年來參與台北市居家服務的評鑑和督考工作，去年也參加新北市的居服督考。人力吃緊一直是服務無法展開的原因之一。近年來雖然有些研究已經有在探討，但仍屬於片段。本研究希望能針對居家服務進行更細緻和全貌的了解。

貳、研究目的

1. 了解居家照顧服務員進入本場域工作的動機。
2. 了解居服員、居服督導員和機構的困境。
3. 了解居服員、居服督導員和機構留任的因素。

參、文獻探討

一、老人人口現況與居家服務的需求

隨著年齡層的提高以及人口老化速率的加快，老人福利服務的需求更需要妥善的規劃。以 2010 年言，我國國民兩性零歲平均餘命為 79.18 歲（男性為 76.13 歲，女性為 82.55 歲）；同年在老人數量上，戶籍登記人口之 65 歲以上老人計有 248 萬 7,893 人，占總人口比例達 10.74%，老化指數 68.64%，均呈持續增加之勢（內政部，2010）。

若以使用者的表達性需求看，2010 年底接受內政部補助服務項目之居家及社區式照顧服務人口中，居家服務個案人數計 2 萬 8,398 人（其低收入者 5,491 人、中低收入者 5,249 人、一般戶有 1 萬 7,658 人）、日間照顧 1,116 人（其中失智症者 157 人、失能者 959 人）、及家庭托顧 37 人，分別較 2009 年底增加 6,006 人、501 人和 25 人（內政部，2011）。歷年的居家服務量統計中，每年居家服務量皆呈現上升的趨勢，尤其於 2009-2010 年之間，其成長幅度更提升至四萬多人如【表 1】。

表 1：歷年居家服務個案人數

年度		2010全年			2009全年			2008全 年	2007全 年	2006全 年
地區	戶別	男	女	計	男	女	計	計	計	計
臺北市	總計	987	1,221	2,208	814	957	2,491	1,723	1,567	1,576
新北市	總計	1,067	1,323	2,390	778	937	1,715	2,451	2,301	2,537
全國	總計	24,395	39,500	63,895	9,556	12,836	22,392	25,058	24,508	23,081

二、居家服務的困境

根據內政部 2006 年統計資料顯示，台灣地區目前共有 33,455 人受過照顧服務員訓練，卻僅約 3,661 人留在居家服務職場工作，實際投入率 2-10%，其餘人力大部分流向醫院或機構式照顧服務，造成居家服務人力短缺之問題（引自張正穎，2009）。關於居家服務的困境，可分為個人、組織與政策三個層面，個人困境中，督導員的困境包含經驗不足、政府委託方案不穩定、服務輸送帶上的多方要求；居服員則面臨薪資福利不足、工作不受尊重、性騷擾、與案家的糾紛等困境。組織困境包含主管機關分立、訓練課程不適切；政策層面則是承辦人員流動高、兼職人力不穩定、

三、居家照顧服務員的留任因素

了解居服員的困境之後，如何提升居家照顧服務員的留任意願顯得相當重要，關於影響工作者留任的因素，彙整了許多研究結果，分別從工作條件、工作意義與專業認同來探討，如下：

（一）工作條件

工作條件可細分為薪資與福利、工作特質、訓練的提供以及與督導、案家的關係等面向。

1. 薪資與福利

居服員的工作具高度生理、心理壓力的特性，但是薪資水準普遍偏低，加深居服員離職的傾向；國外的研究發現，由於投入此領域的女性勞動人口數量減少，而服務需求迅速提升，以及在老人照顧與身障領域中的人力競爭，促使雇主開始關注保留人力。當機構願意提供合適的工資與福利，且排班和雇用能支持照

顧工作者穩定的工時和收入時，能增加員工留任的意願 (Brannon, Barry, Kemper, Schreiner, Vasey, & 2007; Seavey, 2010)；若要吸引更多人投入居家服務，薪資必須具備一定的競爭力，並確保工作者可獲得健康保險的福利，這是工作者願意留任的重要因素 (Howes, 2008)。國內的研究指出，居服員的薪水不論年資多久皆按時薪給付，若能隨著工作資歷調整薪水，更可以吸引資深居服員的留任 (劉育婷, 2008；林燕姿, 2010)。

2. 工作特質

- (1). 工作時間彈性：居服工作有一個獨特的工作情境是，居服員可以依照個案的需求，安排工作時間與工作內容，在這個過程中獲得自主性，許多居服員認為這樣彈性的工作時間符合自己的需求，也是居服員願意持續工作的原因 (劉育婷, 2008；Faul, et al., 2010)。
- (2). 生理與情緒壓力：研究發現居服員感受到的生理或情緒壓力，會影響他們留任的意願，因為生理或情緒壓力與居服員的生活福祉有關；當居服員面臨高度的情緒耗竭時，會對留任意願造成負面的影響 (Faul, et al., 2010; Tourangeau, Cranley, Laschinger, & Pachis, 2010)，例如受到性騷擾 (張正穎, 2009)。
- (3). 工作勝任性與自主性：許多研究顯示出工作自主性越高，工作滿意度越高、組織承諾也越高，離職傾向越低 (Price, 2001；Sagie, & Krausz, 2003)。護理人員在工作中能自己做主，有機會充分發揮自己在護理方面的專業技術能力，輪班次數不多且班表是自己能夠安排的，工作量、工作時數與工作上需負的責任是個人所能勝任的，較願意留任 (周美雲, 2006；Sagie, & Krausz, 2003)。

3. 訓練

居家照顧服務員面臨越來越多元的健康與社會照顧需求，以及越來越多關於品質和風險的規範。當服務使用者的需求越來越複雜，需要更高層次的技巧與訓練以有效滿足這些需求；而促進社會照顧品質的關鍵因素在於技術的發展和具有競爭力的勞動人口 (Fleming & Taylor, 2006; McFarlane & McLean, 2003)。訓練可以增進居服員工作時的知識與技巧，增加工作者對照顧的瞭解，運用最適當的工作方法。許多研究已顯示出照顧工作者參與訓練的正向結果：包含促進工作者與案主的溝通，增加自信與知識的提升，減少壓力、耗竭，以及提升士氣、工作滿意度、團隊合作，並減少員工的職業傷害等 (McFarlane & McLean, 2003)，這些結果都與員工留任意願相關。當居服員感覺到自己的工作是需要技巧性時，他們會對自己的工作感到認同，不會輕易受到他人取代，進一步能提升居服員留任的意願，另外，還可以吸引年輕人從事照顧工作，創造更完整的職涯發展機會 (Faul, et al., 2010; Fleming & Taylor, 2006)。

4. 在機構裡的關係

劉素芬(2001)指出居家照顧服務員對於機構督導制度傾向肯定的態度，認為督導的存在為其後盾，當他們面臨工作困境時，居服督導若適時協助，則能達成機構、居家照顧服務員與案主三贏的局面(引自林靜瑜, 2007)。督導提供的工具性或情感性支持，對於直接照顧服務者的工作滿意度有顯著影響；督導在工作上若能發揮支持性功能，關心居服員工作狀況，遇到突發狀況給與實質的協助，或是精神上的陪伴與鼓勵，都是居服員持續服務的動力(劉育婷, 2008; Brannon, et al., 2008)。

5. 與案家關係

居服工作是直接提供案主照顧服務、滿足案主的需求，當居服員在工作過程中，感受到個案與個案家屬的尊重，則能提升其留任的意願(Faul, et al., 2010)；而有些居服員長期服務固定的案主，與案家建立一定的信任關係，彼此間互動良好，也增加居服員繼續提供服務的動力(劉育婷, 2008)。

6. 機構支持

居服員透過機構安排工作，因此機構是否能妥適的安排工作、保護居服員相當重要。過去研究指出，維持照顧服務員的工作品質其中的基本要素包含穩定的工作排班、合理的工作負荷量，當機構的排班能符合服務員對於工時及收入的需求時，是對於留任意願相當重要的支持來源(Dawson, 2007; Seavey, 2010)；機構的人力資源安排、問題解決機制，對於提供直接照顧工作者的工作滿意度影響很大，進一步影響其留任(Chou & Robert, 2008)，若機構能協助照顧員處理困難個案的問題，也是一種機構支持的表現(Atchley, 1996)。另一項針對護士的研究結果發現，當管理者具有充分的權力，且發揮協調工作的影響力時，護士較願意留任，人員流動率低(Yin & Yang, 2002)。

(二) 工作意義與專業認同

Herzberg 等人於 1959 年所提的雙因子理論，又稱為「激勵－保健理論 (Motivation Hygiene Theory)」，運用於居家服務領域，當薪水、管理制度、督導方式、工作環境等保健因素不合適或不合理，則居家照顧服務員之工作滿意度會降低；而激勵因素不足，即未受到讚賞、未受到肯定，則居家照顧服務員之工作滿意度不會提升(林靜瑜, 2007)。故以下將工作意義與專業認同分為工作意義與專業肯定兩面向。

1. 工作意義

在葉建鑫(2009)的研究中，長期照護機構中的社工人員若喜歡機構內的工作、獲得很多成就感、喜歡老人，則留任意願越高。而工作的內在滿意度則與照顧服務員之留職意願成正相關，包含個人對工作的創造性、獨立性、運用能力的機會、工作所賦予的成就感、工作對社會的服務性、社會上地位及工作的社會道

德觀等（江孟冠，2002）。當照顧員越是對工作感到興趣、生活中最大的滿足來自工作、身上發生最重要的事情都與工作有關、以及當進行別的事情時會想到自己的工作時，代表工作投入越高，越有可能留任（彭安娜、吳怡萱、張媛慧，2006）。亦即，當居服員認為此份工作是有意義、喜歡幫助人的感覺、工作滿意度高，是促使留任最重要的原因（林燕姿，2010；江玉珍，2003；王郁智、章淑娟、朱正一，2006；蘭寶珍，2006；陳曼華，2003；Barbarotta, 2010；Brannon, e al., 2007）。

2. 專業肯定

國內研究發現，專業認同對臨床心理師及護理人員的離職傾向有決定性的影響（張錚如，2010；陳國瑚、陳麗如、蘇喜，2006；劉諺義、劉波兒、蘇淑芬，2011）；社會對其工作的觀感與護理人員的留任意願呈顯著也呈正相關，亦即護理專業應擁有其社會地位，受社會尊重，方能提升護理人員的留任意願（周美雲，2006）。

肆、 研究方法

本研究著重實務工作者的主觀意見，兼採焦點團體法及深度訪談法之質性研究方法。焦點團體的部分以立意取樣法，分別選取臺北市與新北市分居家照顧服務員人數前五名的機構，再分別以居家服務的主管、居服督導員與居服員為對象進行三場焦點團體，一場 8 至 10 人、為時三小時；主管焦點團體的部分另於會後以電話補訪有關政策建議和對居家服務工作特質的看法，以補充不足之訊息。另對臺北市及新北市居家服務業務承辦員進行深度訪談，各兩小時，以了解實務工作者於服務時所見之居家服務工作特質、面臨的工作困境，以及可能的因應措施。

焦點團體開始先請受訪者描述其進入居家服務工作場域的動機，服務時所看見居家服務的工作樣貌，包含薪資與福利狀況、工作特質、人格特質，以及居家服務的實務與政策困境，最後探討服務單位認為可能的因應措施。研究過程事先徵求受訪者同意於訪談同時進行錄音，並且將錄音過錄成逐字稿，透過開放編譯的逐行分析及持續性比較分析，萃取概念、類別，建立類屬間的關連並佐以相關文獻做內容的對照及比較（吳芝儀、李奉儒，1995；徐宗國，1997）。

伍、 結果、討論與建議

一、 結論

一開始我們先瞭解了居家服務場域工作者的現況，居服員進入居服工作的動機包含經濟急迫性、二度就業的需要、照顧家人的技巧學習、利他精神等；相較於居服員基於實際需要的傾向，居服督導則多屬因緣際會下踏入此塊職業，包含從實習生變正職人員、青輔會就業方案、職務輪調等。在招募居服員時，為預防

照顧員的高流動率，各主管皆會有一些篩選的標準，以期任用到最合適的居服員，例如澄清面試者的預期薪資與時數安排是否相符、本身的身體狀況是否能負重、也會預先了解面試者的家庭背景以利往後的排班、人格特質是否適合和老人相處、先前的工作狀況是否穩定、對該機構的使命與價值是否清楚等。薪資則分為遞減式的時薪及遞增式的時薪，分別可吸引到兼差型或全職型的工作者，極少數使用月薪制的方式；交通補助除臺北市為社會局提供外，其他則需看機構如何利用新北市社會局的行政費用；其他勞基法規定的假別則是最基本的福利保障。

居家照顧服務這份工作在受訪者的眼中，呈現了多種的樣貌，有人認為它是一個勞心勞力的工作、吃力不討好，而且工作環境差異很大，須隨時應變，也須懂得與案主和案家建立界限；基於居服員或受照顧者的性別，也會衍生不同的性別限制，所以這是一個需要考量性別議題的工作；在服務提供的層面，有人認為這是一種全人服務，必須面面俱到，有人則認為這只是一種補充性、資源性的角色，不可取代家屬的照顧責任。要能夠勝任這樣一個充滿彈性的工作，居服員多具有彈性開放、自我調適的人格特質，以及溫暖有耐心、具備溝通技巧和服務熱忱。

居家服務中的工作困境分為居服員的、居服督導員的及居服機構的困境，留任因素則分為居服員與督導員的，最後則是政策困境及可能的因應策略。

在居服員的工作困境中，最首當其衝的便是基本生活需求的滿足，也就是經濟不穩定、薪資福利不完整，工作方面則包含工作範圍不易界定、定位不清楚、案家認知錯誤、案主與家屬間的矛盾、社會地位低、職業傷害、性騷擾、督導功能不足、以及工作特質中的性別議題相應而來的性別排除現象。但在面對這許多的困境之下，資深居服員留任的因素則包含從工作中獲得的成就感及滿足感，以及隨之而來的自我成長，與案家關係良好時，也會使居服員放心不下案主，而繼續留任。其他如機構支持、足夠的薪資、宗教信仰也屬於留任的影響因素。

居服督導的工作困境，面臨因年齡的差距，而遭受居服員對能力的質疑，更上層督導也不足夠的雙重壓力，以及案量高、居服員與案家無法媒合、網絡間職責不清、人籍不合一的困難個案、教育訓練不敷使用、繁瑣的行政雜事。在居服督導的留任因素中，與居服員同樣的是自我成長、助人的滿足感、案家的回饋及員工福利，不同於居服員獨自到案家提供服務，對於督導員而言，同事間及機構間的支持也是相當重要的一環。除了居服員與督導員自發的留任因素外，機構也祭出許多措施用以吸引並留任工作者，包含以提升薪資級距、累進時薪、特殊服務項目、兼任組長等方式加給薪水，額外的各種年終、獎金、禮金、津貼、保險、晉升機會、職前職中訓練、專業外社團課程也是工作福利的提升，並且以各種方式提升成員的凝聚力，例如員工旅遊、支持團體等。

居服機構則面臨制度面及大環境而來的困境，包含因受訓學員未進入居服場域服務，而導致人力招募之不足；以及人力與案量上的失衡，所產生的供需失調困境；在任用人員上，面臨人員流動高，以及人力品質的優劣，所影響的機構任用人力之成本效益問題；另外，在處理案家與居服員間之爭議時，尚需應對議員、

民意代表等政治力之介入。從政策面切入，則可看到宣導的不足對居服員社會地位及機構人員招募的影響，將居服員納入勞基法、服務區塊的偏遠地區配套措施以及與長照網絡合作的失調也都造成機構在進行服務輸送上的困難。

二、討論

(一) 面試為主管招募合適居服員的重要管道

招募被視為是找尋可能的員工並激發他們前來應徵的過程。為了能篩選出合適的員工，招募應由人資主管或相關職務專家來進行，以便能及時提出回饋，並提供實際的工作說明，讓求職者完整了解狀況（廖茂宏、魏慶國、林羨咪、楊紅玉、黃曉令，2007；鄭芷榆，2008）。居家服務機構通常由單位主管親自面試求職者，經由面試來澄清雙方的期待與需求，良好的面談經驗可成為成功招募的基礎（孫健忠、賴兩陽、陳俊全，2005）。本研究發現，面試時討論的議題包括預期薪資、個人背景、工作者身體狀況、先前工作經驗、對機構的認同，以及人格特質。過去文獻指出，若能將個人之人格特質與才能有效地結合，對組織績效的發揮極為重要（孫健忠、賴兩陽、陳俊全，2005）

(二) 居家服務的工作特質

過去研究有完整說明居家服務工作的特殊性質的文獻相當缺乏，僅有楊培珊（2000）針對女性居服員遭受性騷擾經驗探討的研究中，列出五項工作特性。本研究嘗試整理出居家服務的工作特質，包含勞心勞力，吃力不討好；工作環境差異大；全人服務；性別議題；建立界限；補充性、資源性服務等六項工作特質。

(三) 居服員面臨多重工作困境

居服員是居家服務工作中最重要的一環，然而居服員因為工作的特殊性，而面臨許多困境。文獻指出居家服務單位主要以兼職人力聘僱居服員，造成薪資偏低且收入不穩定，沒有工作保障（沈慶盈，2013），本研究顯示，因為薪資福利不完整而造成居服員的經濟不穩定，由於居服員的薪資多以時薪計算，當接案較少、排班不順，或是案主有突發狀況時，居服員的薪水立即受到影響，缺乏保障；其次，居家服務難以界定工作範圍，工作內容時常有模糊地帶，當居服員獨自面對案家時，未必能夠完全堅持底線，造成額外工作負荷，這也是因為居家服務的定位不明、社會地位與專業形象低，使得民眾對居家服務有錯誤認知，認為居家服務等同於傭人，因此應無條件滿足家庭的需要。此外，居家服務常有身體上的親密接觸以及負重、移位等勞力行為，造成居服員可能在工作中遭遇性騷擾或是職業傷害。上述的工作困境，都可能是造成居服員離職率高居不下的原因。

(四) 夾雜於機構、案家與居服員的居服督導員

居服督導員是居服員與機構、居服員與案家的連繫橋梁，然而這樣的關係也造成居服督導員的困境。由於居服督導員多是剛畢業、初入職場的新鮮人，相較於年長的居服員，工作歷練與生活經驗較不足，時常受到居服員的質疑與不信

任，此外，如何媒合居服員與案家也是主要問題來源，由於服務時段有冷門與熱門的差異，而居服員或案家也可能有不同的需求，居服督導需要花許多心力進行協調。然而居服督導員的個案量高，工作負荷重，還有不同的行政事務、文書報告需要處理，往往一人當多人用，壓縮了真正處理居服員與案家問題的時間。居服督導需要給予居服員支持與協助，但是本身卻面臨上層督導功能不足的困境，同時教育訓練在因應居家服務的多樣性時，往往顯得不敷使用。

（五）工作的成就感與充足的支持是居服工作者的主要留任因素

來自工作的成長與成就是居服工作者選擇留下來服務的原因。由於居家服務工作能接觸到各種不同的家庭，透過和不同家庭建立關係與相處，工作者從中學習更圓融和諧的為人處事之道，學習面對生老病死的人生課題，獲得自我成長；當工作者提供案主所需的服務，依照案主的生命立成引進不同資源，而案主表達出舒適、滿足的心情時，工作者也同時得到助人的快樂與工作成就感。此外，來自案主與機構的充足支持也是留任因素之一。居服員與案主親密的接觸，拉近了彼此間的距離，案主對居服員的信任與感謝，往往是居服員持續服務的動力。機構的支持包含了實務層面與心理層面，教育訓練能充實居服員的工作技巧，並適當的保護自身安全；當工作者與其他居服員、督導、機構有良性互動，提升彼此的凝聚力，工作者就能從機構中獲得必要的心理情緒支持，共同調適與分擔工作壓力。

（六）機構的留任措施以提升居服員福利為主，增進凝聚力為輔

為了提升居服員與居服督導的留任意願，機構針對居家服務的特性規劃相關的留任措施。本研究發現機構通常以提升薪資福利為首要措施，包含累進式的薪資計算、不同服務項目不同時薪、年終、獎金的發放等，另外，提供升遷機會給居服員，拔擢資深居服員為小組長，帶領新進居服員，並給予額外薪資加級。適度提升薪資福利的條件後，進一步以提升凝聚力增加居服工作者對機構的認同感，例如定期舉辦員工旅遊，讓工作者可以放下工作、舒緩壓力，增進員工之間的感情交流，而支持團體的舉行則給予工作者彼此分享經驗的機會，同時也是一種同儕之間的支持機會。簡而言之，居服機構在嘗試提升居服工作者的工作福利之外，也致力於增進員工之間的友善關係、對組織的凝聚力。

三、建議

- （一）招募時訂立篩選標準，以選任合適的居服員
- （二）機構要擔當居服督導最強力的後盾，協助其處理多方困境
- （三）工作福利要物質與心理層面並重，兼顧工作者生活需求與心靈成長
- （四）加強宣導，提升民眾對居家服務的正確認知

陸、計畫成果自評

本研究原申請兩年期程與專任助理之補助以進行研究，然而由於核定金額與期程均較原預期短缺許多，最後僅有兩名兼任助理和一年的時間，不可能全部完成原來的兩年期計畫。

本研究原預定之目的有：

1. 了解居家照顧服務員的困境以及流動的原因
2. 了解督導員的困境及流動的原因
3. 了解居服員與督導員對留任的建議措施和想法
4. 提出對居服照顧人力穩定措施之建議

研究方法原為第一年進行六個焦點團體，第二年進行居服員的量化研究。修改後，接受審查委員建議，不需進行長照評估員的焦點團體。又由於經費和時程縮短，故原訂居服員進行兩次焦點團體也改為一次。本研究總共進行三次焦點團體，另增加與行政業務承辦員之深度訪談。而關於政策性建議，則另以電話訪問機構之主任。其他部分，則盡量以文獻再補足。

不過，本研究規模雖變小，研究目的也修改如下：

1. 了解居家照顧服務員進入本場域工作的動機。
2. 了解居服員、居服督導員和機構的困境。
3. 了解居服員、居服督導員和機構留任的因素。

但是仍能以有限預算在時間內達到既定目的。惟，本研究仍有**限制**如下：

1. 蒐集資料期間正是居服單位接受評鑑或督考的時間，因此邀請各單位的主任和居服督導面臨較多困難，也無法針對同一焦點團體進行多次座談。
2. 居服員排班橫跨每周六至七天，也無法針對同一焦點團體進行多次座談。
3. 未能針對小型機構之居服人力進行蒐集資料，可能忽略小型機構與大型機構之差異。

然而由於本研究以較大型機構為蒐集資料對象，較大型機構的員工鼓勵措施比較完全，其提出之想法和具體措施可以成為其他較小型機構的參考。

柒、 參考文獻

內政部 (2000)。社會工作辭典。台北：內政部。

內政部 (2010)。內政部統計通報：99年平均餘命統計結果。線上檢索日期：2011年11月29日。網址：http://www.moi.gov.tw/stat/news_content.aspx?sn=5648

內政部 (2011)。內政部統計年報—老人福利、十年長照服務成果。線上檢索日期：2011年11月22日。網址：<http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/list.htm>

王郁智、章淑娟、朱正一 (2006)。升遷機會、社會支持、工作滿意度與留任意願之相關性研究，*志篤護理*，5(4)，90-101。

江玉珍 (2003)。工作滿意度為角色衝突、角色模糊與留任意願關係的中介變項—以台北市長期照護機構病患服務員為例。未出版碩士論文，國立臺北護理

- 管理學院醫護管理研究所，臺北市。
- 江孟冠(2002) 長期照護管理者之人力資源管理措施與照顧服務員留任關係之探討。未出版碩士論文，國立台灣大學護理學研究所，臺北市。
- 吳芝儀、李奉儒(譯)(1995)。質的評鑑與研究。台北：桂冠。(Michael Quinn Patton,1990)
- 沈慶盈(2013)。談居家照顧服務人力之因應策略—兼論長期照顧政策的發展方向。社區發展季刊，141，131-140。
- 周美雲(2006)。影響護理人員績效表現與留任意願之相關因素分析。未出版碩士論文，亞洲大學健康管理研究所，台中市。
- 林燕姿(2010)。照顧服務員感受之督導功能與照顧服務員工作滿意度及留職意願之關係研究—以台灣南部七縣市為例。未出版碩士論文，長榮大學社會工作學系，台南市。
- 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。
- 孫健忠、賴兩陽、陳俊全(譯)(2005)。追求卓越：人群服務組織管理。臺北：雙葉。(P. M. Kettner, 2002)。
- 徐宗國(譯)(1997)。質性研究概論。台北：巨流。(Strauss, A. & Corbin, J.,1990)
- 張正穎(2009)。照顧服務員的就業與勞動條件之探討—以嘉義縣居家服務的照顧服務員為例。未出版碩士論文，南華大學非營利事業管理研究所，嘉義縣。
- 張錚如(2010)。臨床心理師的工作壓力、專業認同及對心理健康、離職意圖及轉業意圖之影響。未出版碩士論文，中山醫學大學心理學系暨臨床心理學碩士班，台中市。
- 陳曼華(2003)。照顧服務員留任因素之探討以台北縣長期照護之機構為對象。未出版碩士論文，國立台北護理學院長期照護研究所，臺北市。
- 陳國瑚、陳麗如、蘇喜(2006)。護理人員對護理工作認知與離職傾向之探討，台灣衛誌，25(3)，177-188。
- 彭安娜、吳怡萱、張媛慧(2005)。照顧服務員留任意願之研究，長期照護雜誌，9(2)，144-151。
- 楊培珊(2000)。女性居家照顧服務員工作中遭受性騷擾之經驗探討。台大社工學刊，12，97-149。
- 葉建鑫(2009)。老人長期照顧機構人力資源管理措施與專業人力之留任意願關係探討。未出版碩士論文，長庚大學醫務管理研究所，桃園縣。
- 廖茂宏、魏慶國、林羨咪、楊紅玉、黃曉令(2007)。醫院各類人員招募管道、甄選工具及招募成笑間關係之研究。醫務管理期刊，8(2)，121-139。
- 劉育婷(2008)。居家照顧服務員持續服務之動力。未出版碩士論文，輔仁大學社會工作學系，新北市。
- 劉諺義、劉波兒、蘇淑芬(2011)。影響護理人員的護理專業形象與留任意願之相關因素探討。澄清醫護管理雜誌，7(2)，61-68。

- 鄭芷榆 (2008)。M 型社會之人口結構與職場趨勢對企業招募策略之影響。未出版碩士論文，世新大學企業管理研究所，臺北市。
- 謝美娥 (1993)。老人長期照護的相關論題。台北：桂冠。
- 蘭寶珍 (2006)。護理之家護理人員留任意願及其相關因素之探討—以台南地區為例，*長期照護雜誌*，10 (4)，363-378。
- Atchley R. (1996). *Frontline workers in long-term care: recruitment, retention, and turnover issues in an era of rapid growth*. Paper presented at the Scholarly Commons. Retrieved from <http://sc.lib.muohio.edu/bitstream/handle/2374.MIA/104/fulltext.pdf?sequence=1>.
- Barbarotta L. (2010). *Direct Care Worker Retention: Strategies for Success*. Institute for the Future of Aging Services and the American Association of Homes and Services for the Aging.
- Brannon D., Barry T., Kemper P., Schreiner A., & Vasey J. (2007). Job perceptions and intent to leave among direct care workers: evidence from the better jobs better care demonstrations. *The Gerontologist*, 47(6), 820-829.
- Chou, R. J.-A. & Robert, S. A. (2008). Workplace support, role overload, and job satisfaction of direct care workers in assisted living. *Journal of Health and Social Behavior*, 49, 208-222.
- Dawson, S., L. (2007). *Recruitment and Retention of Paraprofessionals*. Paper presented at a presentation to the Institute of Medicine's Committee on the Future Health Care Workforce for Older Americans.
- Faul, A. C., Schapmire, T. J., D'Ambrosio, J., Feaster, D., Oak, C. S., Farley, A. (2010). Promoting sustainability in frontline home care aides: Understanding factors affecting job retention in the home care workforce. *Home Health Care Management & Practice*, 22(6), 408-416.
- Fleming, G., & Taylor, B. J. (2006). Battle on the home care front: perceptions of home care workers of factors influencing staff retention in Northern Ireland. *Health and Social Care in the Community*, 15(1), 67-76.
- Howes, C. (2008). Love, money, or Flexibility: what motivates people to work in consumer-directed home care? *The gerontologist*, 48, 46-59.
- Jones, K., Brown, J. & Bradshaw, J. (1983). *Issues in social policy* (2nd ed.). London: Routledge & Kegan Paul.
- McFarlane, L., & McLean, J. (2003). Education and training for direct care workers. *Social Work Education*, 22(4), 385-399.
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600-624.
- Sagie, A. & Krausz, M. (2003). What aspects of the job have most effect on nurses?

Israel Human Resource Management Journal, 13(1), 46-62.

Seavey, D.(2010). Caregivers on the front line: building a better direct-care workforce.

Journal of the American Society on Aging, 34(4), 27-35.

Tourangeau, A., Cranley, L., Laschinger, H. K. S., & Pachis, J. (2010). Relationships among leadership practices, work environments, staff communication and outcomes in long-term care. *Journal of Nursing Management*, 18, 1060-1072.

Yin, J.-C. T. & Yang, K.-P. A. (2002). Nursing turnover in Taiwan: a meta-analysis of related factors. *International Journal of Nursing Studies*, 39(6), 573-581.

國科會補助計畫衍生研發成果推廣資料表

日期:2013/07/08

國科會補助計畫	計畫名稱: 穩定失能老人居家服務人力措施探討
	計畫主持人: 謝美娥
	計畫編號: 101-2410-H-004-098- 學門領域: 社會工作
無研發成果推廣資料	

101 年度專題研究計畫研究成果彙整表

計畫主持人：謝美娥		計畫編號：101-2410-H-004-098-					
計畫名稱：穩定失能老人居家服務人力措施探討							
成果項目		量化			單位	備註（質化說明：如數個計畫共同成果、成果列為該期刊之封面故事...等）	
		實際已達成數（被接受或已發表）	預期總達成數（含實際已達成數）	本計畫實際貢獻百分比			
國內	論文著作	期刊論文	0	0	100%	篇	
		研究報告/技術報告	0	0	100%		
		研討會論文	0	0	100%		
		專書	0	0	100%		
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力 （本國籍）	碩士生	2	0	100%	人次	
		博士生	0	0	100%		
		博士後研究員	0	0	100%		
		專任助理	0	0	100%		
國外	論文著作	期刊論文	0	0	100%	篇	
		研究報告/技術報告	0	0	100%		
		研討會論文	0	0	100%		
		專書	0	0	100%		章/本
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力 （外國籍）	碩士生	0	0	100%	人次	
		博士生	0	0	100%		
		博士後研究員	0	0	100%		
		專任助理	0	0	100%		

<p>其他成果 (無法以量化表達之成果如辦理學術活動、獲得獎項、重要國際合作、研究成果國際影響力及其他協助產業技術發展之具體效益事項等，請以文字敘述填列。)</p>	<p>將以此研究之結果為基礎，撰寫相關之書籍 另外，有一部分以量化蒐集的資料將擇期投稿</p>
--	---

科 教 處 計 畫 加 填 項 目	成果項目	量化	名稱或內容性質簡述
	測驗工具(含質性與量性)	0	
	課程/模組	0	
	電腦及網路系統或工具	0	
	教材	0	
	舉辦之活動/競賽	0	
	研討會/工作坊	0	
	電子報、網站	0	
	計畫成果推廣之參與(閱聽)人數	0	

國科會補助專題研究計畫成果報告自評表

請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況、研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）、是否適合在學術期刊發表或申請專利、主要發現或其他有關價值等，作一綜合評估。

1. 請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況作一綜合評估

達成目標

未達成目標（請說明，以 100 字為限）

實驗失敗

因故實驗中斷

其他原因

說明：

2. 研究成果在學術期刊發表或申請專利等情形：

論文： 已發表 未發表之文稿 撰寫中 無

專利： 已獲得 申請中 無

技轉： 已技轉 洽談中 無

其他：（以 100 字為限）

尚未完稿

3. 請依學術成就、技術創新、社會影響等方面，評估研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）（以 500 字為限）

本研究發現居服員多以經濟急迫、二度就業、家人有照顧需求，以及犧牲奉獻的精神為進入居服場域的動機；居服員的工作困境包含經濟需求不被滿足、工作內容充滿矛盾、社會地位低、職業傷害等；居服督導的工作困境包含遭受居服員的質疑、上層督導不足、案量高、教育訓練不敷使用、以及各種行政庶務；機構困境為政治力介入、人員流動高、受訓學員未進入居服場域、供需失調、成本效益考量。居服員與居服督導員的留任因素多為案家所給予的感謝與回饋、工作的滿足感與成就感、自我成長的收穫，居服督導則特別重視同事間的支持以及其他機構經驗分享和支持。機構方面的留任措施則包含提高薪資級距、累進時薪、特殊服務項目之加薪、兼任組長行政加給，以及額外的各種獎金、訓練、課程，並且以各種方式提升成員的凝聚力。本研究最後並針對居服員、督導員和機構的留任措施提出幾點實務建議，以期提高居服員和督導員之留任意願。研究計畫撰寫成書籍，希望更廣泛的到達實務者手中，供其參考。