

實務議題論壇

長照人才的培育 — 永信社會福利基金會的長照 職能分級與培訓制度簡述

黃瑞臻*

永信社會福利基金會行政部兼任社區照顧一部主任

收稿日期：2021 年 12 月 14 日，接受刊登日期：2021 年 12 月 16 日。

* 通訊作者：u48500@yungshingroup.com

中文摘要

本文旨在說明永信社會福利基金會的長照職能分級與培訓制度。本單位的人力資源發展策略是以兩大主軸為主：第一個是對內建立自律以及互信的團隊氛圍，第二是對外持續深耕社區網絡。團隊氛圍的營造主要有五項作法：作業流程、薪酬制度、員工權益與支持系統、培力制度、輪調機制。最後，退場機制也是讓組織發展往前邁進的重要關鍵。

關鍵字：長照服務人員、團隊氛圍、退場機制

Cultivation of Long-Term Care Talents: Long-term Care Competency and Cultivating System of Yungshin Social Welfare Foundation

Ruei-Jhen Huang

The Director of the Administration Department and the First Community
Care Department, Yungshin Social Welfare Foundation

Abstract

This article aims at explaining the long-term care competency and cultivating system of Yungshin Social Welfare Foundation. The human resources strategy of this institution include two items: the first is self-discipline and mutual dependence of inner group, and the second is the deep cultivation of outer social community networks. The building of inner group solidarity includes five items: work procedure, compensation system, employee rights and supporting systems, cultivation system, and job rotation. Finally, withdrawal mechanism is also a key mechanism for institution development.

Keywords: Long-Term Carer Talents, Inner Group Solidarity, Withdrawal Mechanis

壹、長照人才培育的優先性

長照需要的不只是人力，是人才，但是人力不足是目前長期照顧大環境的普遍現象時，只能先求有再求好，因而造成長期照顧 2.0 政策實施以來，搶人、搶案的亂象層出不窮的在新聞不斷被報導，在這種亂象中，除了去探討道德危機的挑戰、準市場失靈所帶來的現象之外，有沒有可能這也是一個建構長照更完整服務的一個契機呢？試想在有錢好辦事跟有人好辦事的情況之下，長照機構若能運用目前長照 2.0 政策的資源，讓長照服務逐漸擺脫了與貧困、志業劃上等號的狀況，突破因為窮而無法找到人才的困境，是否就剛好有契機可以善用這些資源，深植於經營與發展長期照顧人才呢？可以將錢與人作加乘，在劇變的長照風雨，找到一個正向的出口。職是，永信社會福利基金會認為長照 2.0 政策的推展其實是一種契機，在突顯出長照體系人力欠缺的同時，更是培養長照人才的重要機會。

長照人才培育制度會涉及長照職能制度的相關討論，美國學界向來傾向於用「competency」這個詞彙來說明職能，英國學界則傾向於用「competence」這個詞彙來描述職能，而其差別就在於：美國學界是從「人才」的角度來說明職能意涵，英國學界則是從「人力」的角度來說明職能（Wong，2020）。若就永信社會福利基金會的經營理念來說，長照人才的培育乃是本會發展的重要核心理念。

貳、經營理念

從組織面向來說，永信社會福利基金會的經營理念與願景是「永續」、「幸福」與「共好」，積極讓自身的單位朝向幸福組織的方向邁進。永續的定義是「財源永續」，目的是為了成就「人才永續」，而「人才永續」也才能夠達成「服務永續」。幸福的定義在於營造員工的幸福感，從而讓機構內的長輩與家屬也能同步感受到幸福感的存在。共好的定義是強調「我好、你好、大家好」，因為，只有讓機構的員工獲得充分照顧，組織本身才能逐漸發揮社會影響力，落實讓共好的理念，而這也是永信人力資源發展與人才培育的重要精神所在。

永信社會福利基金會的實踐理念的近期實質作法是：於 2021 年 5 月至 7 月新冠肺炎疫情全台升級警戒、長期照顧產業面臨暫停營業與服務案量減少、長照人員受感染風險高等衝擊，造成組織面臨收入減少、支出增加的嚴重影響情勢下，永信社會福利基金會仍以「保障員工權益」作為最重要的策略，一方面維持所有員工的既有薪資，績效獎金仍舊照常發放，以保障員工的工作權與經濟來源。畢竟，唯有持續照顧好自身組織的員工，長照人才的永續發展才能持續發展下去。

參、人力資源發展策略的兩大主軸

從制度面及執行面向來說，永信社會福利基金會的人力資源發展的策略方面是以兩大主軸為主：第一個是對內建立自律以及互信的團隊氛圍，第二是對外持續深耕社區網絡，正向看待每一個新單位以及各式各類型單位的加入，並配合有效的退場機制來達成組織的正向發展，而此乃永信的品牌定位與質量並進的實質作法。

永信社會福利基金會對於建立自律以及互信的團隊氛圍的強調，是為了讓員工對組織的向心力增強、凝聚力提高，才能做到人才永續，不會陷入不斷疊高表面薪資並相對降低組織投入培育、管理等成本之惡性循環，才可以促發正向影響力，成為讓員工成為注重自我成長的學習性組織。深耕社區網絡對人力發展的影響，目的是為了讓優秀且想投入長期照顧產業的人才可辨識出本單位營造出來的品牌形象，增加組織本身選才的競爭力。

如下，本文將以建立自律以及互信的團隊氛圍進行說明，闡述永信社會福利基金會的長照職能分級與培訓制度。

肆、團隊氛圍塑造的五項作法

一、作業流程

永信社會福利基金會的第一個作法是建立明確的作業流程，並搭配監測的機制，讓員工知道工作的標準所在、關鍵指標及確切作業方式，目的是為了讓員工能有安全感，從而有意願留任。所以，建立完善的作業標準化手冊及職務說明書，讓員工有所依循而非取決於帶領者或主管的經驗傳承，乃是本單位塑造自律互信團隊氛圍的第一個作法。

二、薪酬制度

第二個作法是建立具有競爭力的薪酬福利制度，此乃組織能取得優秀人才願意進入組織任職的門票，且本組織的福利制度需要符合員工之所需，例如將獎金分為二次發放，在繳交學費的時期發放獎金，讓員工感受到獎金的切時性，

而健全薪資管理制度的實質作法，才能讓職涯發展規劃及人力素質提昇策略等激勵因子浮現出來，發揮留才效益。

以照顧服務員職涯發展規劃為例，就照顧服務員的薪資分級制度的向度來說，永信社會福利基金會將照顧服務員的薪資分為五個等級，職等 A 就是所謂的新進員工；職等 B 就是通過考核、已適任的新進員工，通常是任職 3 到 6 個月之間；職等 C 是指熟悉工作、勝任工作、自我管理，不需他人指導與督促、能獨當一面的員工，也是最多數與重要的一群基層員工，就像一個三角形，下面那個階層是最穩固、最重要也是人數最多，最不可以缺少的一群人；職等 D 也就是同儕督導的角色，能夠任勝任工作以外，還可以指導別人，擔任同儕實務指導與情緒支持者的任務；職等 E 指得是組織少數的關鍵人才，能夠將自身經驗與知能整理成相關資料、產生教材，擔任內部講師者，也能依據個人特質與意願培育成為專業的內部教練與講師，或是升任主管，或是往居服督導員、個管員的方向發展。

三、員工權益與支持系統

第三個作法是強調員工權益保障及員工支持服務，尤其是注重照顧服務人員的安全機制，永信社會福利基金會會針對不同服務的類別訂定長照人員人身安全機制，例如到案服務應注意事項（個案或家屬的眼神或是表情有那些變化，可能代表即將發生危機，此時應快速離開案家，並讓員工配有防狼噴霧劑、辣椒水等基礎設備...等）。

此外，在長期照顧服務產業，照顧服務員最常發生的問題其實是職業傷害，甚至會因為職業傷害而縮短了職業壽命，所以須非常強調職業傷業預防或降低職業災害發生情況的相關措施，例如導入借力使力移位訓練與服務模式、肢體

關節活動正確執行方式、以及在工作人員下班的時候運用組織既有紅繩懸吊設備¹讓照顧服務員可以舒緩肌肉傷害等作為。而在權益保障方面，除了保障員工基礎勞動的權益之外，更應著重風險管理，將員工可能面臨的風險，以保險等方式作轉嫁，更要著重風險管理之預防風險發生，例如堅持不讓照顧服務員執行不具安全性的服務內容或是處理不安全的服務環境...等等。更重要的一點是，組織要讓員工意見反應的管道非常暢通並能即時性反應，才能確保員工權益獲得保障。

就員工支持服務的部分來說，員工協助方案（Employee Assistance Program，EAP）（以下簡稱 EAP）的推動，是為了讓員工不管於公於私遇到困難的時候，都可以跟 EAP 的窗口尋求協助。EAP 的窗口會協助連結資源或者是與其進行談話，以安撫或是穩定員工的情緒，進而引導其自身找到解決的可能方式。藉由員工協助方案的導入，不斷深植同理心思維，把相關的溝通技巧導入組織之內。2020 年個別 EAP 訪談共有 40 名員工接受員工協助方案的服務，也在主管階層及各個業務單位分別辦理同理心溝通技巧的訓練，同時會搭配組織內非正式的互動活動辦理，期能增加員工對於組織的歸屬感與凝聚力。

四、培力制度

第四個作法為以培力代替防弊管制。團體督導的概念是讓大家可以互相學習，甚至可以參與決策的機會，更重要的是，要讓員工有不斷創新的學習機會。其實每一份工作，員工在意的除了是薪酬高低之外，也很需要成就感的獲取或是學習的機會。以居家式機構為例，照顧服務員會定期分組進行團體督導，由

¹ Redcord 懸吊運動源自於北歐挪威，透過臨床與研究的實證下，研發出一套適合治療、訓練、增強運動表現的系統。

相關的主管進行分組的團督，蒐集照顧服務員提出的問題與資訊之後，進入居服督導員或是組織內部的主管會議進行討論及因應措施擬定，並將決議的因應措施取得組織高層支持之後，再回應到照顧服務員的身上，藉由這樣的過程讓照顧服務員能深刻的感受到基層的員工就有參與決策的機會，而且是可以感受到所提的建議與想法是被組織重視的：好的建議會被組織認同與接受，而組織沒有接受的建議，也會給予明確的說明，讓照顧服務員理解緣由，畢竟，從上至下的整合溝通過程是非常重要的事。

在人員培力的制度，除團體督導模式外，此處將以居家式機構為例來進行細節說明：在居服督導員部分，強調的是居服督導員的專業價值及定位，因為只有居服督導員的價值與定位足夠清楚，居服督導員才能帶領所有的居服員並協助組織穩定所有的居服服務，及做好服務品質監測的工作。在此專業定位下，居服督導員的要求是必須同時具備照顧服務員基礎職能與任用資格，同時居服督導員的設定也是導入所有訓練或是創新服務的種子教練，充分授權他們執行服務監測及督導居服員的職責，也鼓勵居服督導員同時具備個管員的資格與職能，讓自身的職能與個案服務能具備更加周全性的能力。

在居家服務員部分，是以建立居服教練的概念來推行，藉由職能的盤點以及薪資分級表的制度，讓優質的居家服務員可以擔任居服教練並與居服督導員互相搭配合作。新任居家服務員任職後須於機構內訓練及實務實習至少一個月，於通過考核後才能開始執行居家服務的照顧服務工作，因此居服教練擔任的是新進居家服務員的教練與小天使的角色，陪伴著這些新任的居家服務員至少一個月的職前訓練，並且協助居家服務員通過新進員工的考核。而在職教育訓練的執行模式，也都是藉由居服督導員協助及在居服教練作為種子教練的基礎上，起初導入的訓練都由種子教練先進行受訓與試行，待種子教練確認是可執行的

模式後，才會全面導入至所有的居家服務員進行訓練並納入服務範疇。外部的講師來授課之後，機構內部也可以運用種子訓練進行分團體或是個別訓練，並且搭配一對一的技術考核，這大概是近幾年來在居家服務所執行的一個訓練模式，包含排泄照顧、緊急技術技巧等都是以此模式推行，以確保所有訓練的品質與導入成效。

而此培訓制度與薪級制度及升遷相互連結，通過考核之新進居家服務員升級至第 2 級，再經過考核甲等以上升等至第 3 級，而後擔任居服教練者升等至第 4 級，若能將專業知能輸出為教材擔任講師者則依其特質發展升級至第 5 級或轉任為居家督導員，而後經過輪調制度成為儲備主管，進而晉升為主管，誠如圖 1 所示。

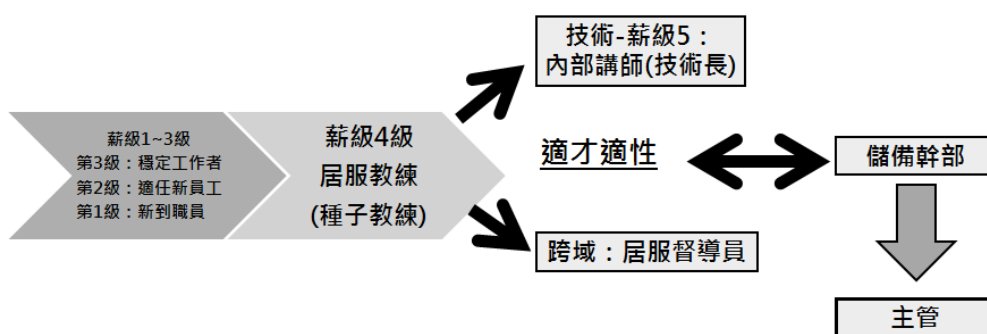


圖 1：永信社會福利基金會居服員薪級與升遷制度

資料來源：作者製圖

五、輪調機制

第五個作法是人員培育制度會與內部人員輪調機制進行搭配，一來可以確定每一個職位都有一個以上的人員可進行代理工作，更可使人員應職務輪調有多元學習的機會，例如個管與居服督導員可以互為代理，居服教練與居服督導

員也可用互為相關的代理職責的概念來進行。機構內部有一個比較特別的設定就是輪調的過程必須連帶承擔三個月的職責任務，因為如果沒有這樣的設定，人員有可能一輪調就急著將原有的工作趕快交接，然後讓自身趕快接新的工作，以減少自身的負擔。如此一來，原有工作的人員是否能勝任工作，則容易被忽略，此時連帶責任就能解決這種狀況的發生，交接者會因為連帶責任三個月，在這期間主動關心、協助接任工作者準確執行業務，這樣才能確保不會因職務輪調而產生業務品質下滑的可能性發生。

我們鼓勵社會新鮮人在進入長照組織工作之時，可以把照顧服務員工作當作生涯基礎，因為，就整個長期照顧服務領域來說，照顧服務員的生涯歷程是一個過程而不是結果，有基礎才能夠有更高的發展。所以，我們一直都非常鼓勵新鮮人可以把照顧服務員職務做為開始長照生涯的第一份工作，因為剛畢業的時候既年輕又有體力，這個時候以二至三年作為職涯發展第一階段的訓練期，可以奠定未來發展的根基。

六、結語：退場機制之設立

最後，我們要說的是，長照單位一定要搭配退場機制，讓員工退場雖然是最後的手段，但卻是必要的作法。組織用人的原則必須非常明確，用人不疑且疑人不用，要建立非常清楚的原則來讓員工清楚了解底線之所在。獎懲的制度也必須要讓員工有感，這樣才具效益性。人們根深蒂固的觀念或特質其實很難改變，所以志不同不相為謀，此時給予該員祝福的同時就是不再錄用，如此才可以避免不太適合在組織的員工，一直不斷的停留在組織內部，因為這樣對整個團隊的氛圍營造與組織進步會有所阻礙，啟動退場機制的基礎原則就是讓每

一個員工能夠抱著感恩的心離開，組織則會給予祝福，這是一個非常重要的部分，因為每個小螺絲釘都是組織服務口碑形象的一個保證來源。

參考文獻

- Wong, S. -C. (2020). Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(3), 95-114.

