

台灣社區工作與社區研究學刊 第十三卷第三期

2023 年 12 月 頁 01-48

DOI: 10.53106/222372402023121303002

研究論文

臺灣居家服務督導職能建構

姚奮志*

國立臺南護理專科學校老人服務事業科副教授

趙慧珍

國立臺南護理專科學校老人服務事業科助理教授

收稿日期：2023 年 6 月 13 日，接受刊登日期：2023 年 8 月 23 日。

*通訊作者：franchfuji@gmail.com

中文摘要

臺灣居家服務提供人員包括居服員與居服督導，但居服員有職能基準規定，居服督導則欠缺。本研究編制居服督導職能行為指標適合度問卷，將 2022 年全台灣辦理居家服務單位作為母群體，運用分層比例抽樣方法，了解居服主管對居服督導職能各項行為指標的重視程度。

結果顯示這些指標具有很大程度的內部一致性（Cronbach's $\alpha = .967$ ）。修訂後的居服督導職能基準分為四類，包括 12 項主要職能和 57 項行為指標。研究結果表明，居服督導的角色更多的是管理性而非行政性；此外，督導任務的規劃缺乏全面品質管理方法。建議包括實施居服督導職能標準、明確其職責／責任以及製定相關培訓計劃。

關鍵字：居家服務、督導、職能、督導職能

Competencies Construction of In-home Care Service Supervisors in Taiwan

Fen-Zhi Yao

Associate Professor, Department of Senior Citizen Services,
National Tainan Junior College of Nursing

Hui-Chen Chao

Assistance Professor, Department of Senior Citizen Services,
National Tainan Junior College of Nursing

Abstract

In-home care services providers in Taiwan includes in-home caregivers and home care supervisors (HCS). Despite established competency standards for in-home caregivers, standards for HCS are noticeably absent. We developed a questionnaire regarding the suitability of behavioral indicators in assessing the competency of HCS. Using stratified sampling, we included in-home service organizations from Taiwan in 2022 in the target population and determined the degree of importance that home care managers attributed to behavioral indicators linked to competencies of HCS.

The results revealed a substantial degree of internal consistency for these indicators. Four categories in the revised competency standards for HCS included 12 primary functions and 57 behavioral indicators. Study findings indicated that HCS' roles were more managerial than administrative; further, the planning of supervisory

tasks was deficient in embracing a comprehensive quality management approach. Recommendations include implementing competency standards for HCS, clarifying their duties/responsibilities, and developing relevant training programs.

Keywords: In-home Care Services, Supervisor, Competency, Supervisory Competencies

壹、前言

臺灣最早開辦老人居家服務（簡稱居服）始於 1983 年的臺北市與高雄市，前者由社會局僱用在宅服務員為老人提供到宅式服務，社工員則擔任在宅服務員督導；後者針對低收入、貧、孤老人提供到家慰問、精神支持、陪同就醫、文書、休閒或其他個別化服務。臺灣省政府則於 1986 年規劃六個縣市試辦居家老人服務，並於 1987 年制定《臺灣省推行居家老人服務實施要點》，推動結合志願服務組織的居家服務（陳伶珠，2007；鄭美娟，2014；石決、羅惠慈，2017）。1997 年的《老人福利法》及《身心障礙者保護法》同時立法規範地方政府應提供失能老人及身心障礙者居家服務，為居家服務法制化之濫觴（陳明珍，2009）。2007 年政府推動《長期照顧十年計畫》，居家服務扮演重要的角色。2015 年通過《長期照顧服務法》，將居家式服務列為長期照顧服務模式之一。2017 年制定並辦理《長期照顧 2.0 計畫》（簡稱長照 2.0），預定執行至 2026 年，同時大幅增加各項服務內容及預算規模（衛生福利部，2016）。

姚奮志（2021）將長照專業服務系統分成服務層級的照顧服務人力與督導層級的初階與進階層級。服務層級（照顧服務人力）分為一般照顧服務人力與專業服務人力；初階督導層級包含機構日間服務督導、居服督導；進階督導包含 A 個管督導、長照服務主管／負責人。其中，居家服務專業工作發展已有 40 多年，根據現行規定（衛生福利部，2017a、2017b）居家服務工作有居服員與居服督導，而此專業服務在勞動部現有「居家照顧服務員職能基準」3 級與 4 級，但在居服督導部分則缺乏進一步的職能基準規定。

居服工作對於整體長期照顧服務至為重要，整體服務設計也突顯居服員和居服督導合作的重要性。石決等人（2017）曾進行居家服務督導職務勝任感

（competence）與督導功能的研究，強調須透過居服督導的職能確立與培訓來強化整體服務品質。在如今長照服務為多專業發展的情況下，各專業背景或專業觀點不同導致專業品質與要求不一（黃源協、吳書昀、陳正益，2011；林郁舒，2015；姚奮志，2021），居服督導的專業職能確立與督導職能基準建構對於居服督導專業發展的必要性不言可喻。

綜合上述，本研究檢視臺灣現行居服督導與相關督導職能，透過居服工作主管對居服督導職能內涵的重視程度，了解居服督導職能內容，以建構「居家服務督導職能基準」。

貳、文獻探討

一、職能定義與職能基準

在英語的使用中，「competence」與「competency」的定義相似經常混用（Wong, 2020; Attallah and Hasan, 2022），中文使用時，「competence/ competency」譯做職能（吳芝儀，2012；勞動部，2017a），或勝任力（石泐等人，2017）。目前多數研究使用「competency」（Prahalad and Hamel, 1990; Ow Yong, Goh and Chew, 2021; Yeung, Scodras, Salbach, Kothari and Graham, 2021; Rio, Tallon, Kauth and Lasley, 2023）。「competence」的主要意義是測量工作績效的知識、技能，牽涉到個人價值觀、特質（Vitali, 2011; Chouhan and Srivastava, 2014）。「competency」的界定則有更多討論，可定義為制訂學習策略和評估程序的技能、知識和價值觀，並滿足以證據為基礎的一致性實踐能力的參考標準（Falender and Shafranske, 2017）。「competency」早在1957年就由Selznick（1957）提出，而Selznick（1957）和Prahalad et al.（1990）等人分析職能對個人的影響以

及這些績效表現如何反映組織的成功（Alainati, AlShawi and Al-Karaghoul, 2010）。McClelland（1973）關於「職能（competency）」的觀念對人力資源管理實踐產生了實質性影響，運用更有效和可靠的工具來預測工作場所中個人的工作績效（McClelland, 1973；Wong, 2020）。更多學者主張「competency」是展現優異工作績效的重要個人特性，包含知識（knowledge）、技巧與行為（skills and behavior）、自我概念與價值（self-concept and values）、動機（motives）、特質（personal traits）等面向（McClelland, 1973；Spencer and Spencer, 1993；Boyatzis, 2008；Wong, 2020；Ow Yong et al., 2021；謝馥蔓、何俊傑, 2015）。陳惠姿、李光廷（2012）、姚奮志（2021）皆認為在長照服務方面關於職能的討論較適合使用「competency」。綜合上述，職能（competency）是「指一個人運用所習得的知識、價值觀、技能，成功地執行專業工作相關角色職務之各種專業行為」。

除了「competency」的「職能」定義外，「metacompetence」和「core competencies」兩者也在職能相關研究中混用（Chao and Lou, 2018）。Gonsalvez and Calvert（2014）針對「metacompetence」定義為促進和支持職能（competencies）發展的關鍵能力（pivotal capabilities），且透過持久的態度價值觀影響其他職能（competencies）發展。Northey（2011）則指出，「core competencies」的意義是包括行為、技能、態度和政策，以滿足不同人群需求的服務，並促進復原力和恢復。Birknerova, Misko and Zbihlejova（2023）認為「core competencies」是技能和知識的重要預測因素。姚奮志（2021）則認為「core competencies」可譯為核心職能，是一組在某專業工作中共同的職能內涵或指標，能夠評估參與者是否有能力執行特定任務」。臺灣行政院勞委會職業訓練局於2004年辦理「全民共通核心職能課程」（吳芝儀, 2012），勞動部（2017a）進一步以「核心職能」為基礎制訂「職能基準（Occupational Competency Standard, OCS）」，將「核

心職能」定義為「為特定職業（專業）工作，所需符合（具備）的一組能力，且其職能應具備產業共通性」。依據勞動部（2017b）《職能基準活用指引》的說法，職能基準是產業人才的能力規格，乃是完成特定職業工作應當具備的職能，進而為學校端與企業端提供一些教育或選才方面的指引。目前臺灣的職能基準相關規範單位包括：(1)勞動部勞動力發展署推動職能與應用發展平台（Integrated Competency and Application Platform，ICAP）。(2)勞動部勞動力發展署技能檢定中心技能檢定規範。(3)經濟部產業人才能力鑑定職能基準專區（Industry Professional Assessment System，IPAS）。(4)教育部大專校院就業職能平台（Career & Competency Assessment Network，（Can you）UCAN）。(5)考選部國家考試職能分析專區（謝馥蔓，2017）。ICAP 運用 OCS 的內容，對職能的制定過程與定義內容較為周延，除了有國家考照制度加以結合，在專業上的參考性可應用於實務領域與教學現場。

二、不同專業之督導職能

不同專業對於督導職能的定義各不相同，以下討論心理專業領域、衛生專業領域、社工專業領域、長照專業領域對於督導職能的研究與解釋。心理專業領域中，Bernard and Goodyear（2014）、Gonsalvez et al.（2014）等研究歸納出四類督導模式，第一類是心理治療理論為基礎的督導模式；第二類為發展取向的督導模式，重視受督導者的問題概念化過程、專業介入技巧及人際互動表現；第三類則是社會角色模式，重視督導歷程中不同社會角色產生的行為模式及互動；第四類為職能基礎模式，其重點在於職能可明確識別技能、知識和價值觀，並製定學習策略、評估程序與一致性參考標準。Liddell, Allan and Goss（2017）制定了以同情為焦點治療的職能架構，包括創造安全的能力、核心技

能、非階段特定技能、階段特定技能、知識以及對督導的理解和使用等六個關鍵職能領域及 25 項主要職能。Lambie and Haugen (2021) 則提出臨床心理健康諮詢職能，包括治療聯結：同理心和關懷、接案會談、關注臨床評估中的社會文化因素、職業行為等四領域。

在衛生專業領域中，從 Pugh and Hatala (2016)、Pront, Gillham and Schuwirth (2016) 等研究歸納提升督導品質的四個職能，包括合作 (to partner)、培育 (to nurture)、使能 (to enable) 與促進意義 (to facilitate meaning)。Torok, White, Thompson, Pugh, Garman, Anand, Booth and Walter (2022) 提出州和地方公共衛生機構合作中包括疫情調查、評估、觀察、面試、法律運用、品質改進、報告撰寫等 16 項綜合職能。Rio et al. (2023) 統整包括評估環境、提供資訊、評估干預措施、與媒體溝通、政策制定、採取行動、設計環境健康指南等 12 種兒童環境衛生專業人員職能。

社工專業領域中，周玟琪、葉琇姍、林萬億譯 (1995) 曾指出在社工文獻中可分為三類 17 種社工督導目標，包括為案主的目標、為被督導者的目標和為督導者及管理的目標。NASW (2013) 在督導工作準則中則強調五大面向 22 條準則，包括督導背景、督導行為、法律法規議題、倫理議題、科技。新加坡衛生服務局 (SingHealth) 於 2014 年為醫療社會工作者實施了雙級職能架構，包括 23 個普通級別的行為描述符合 6 個能力類別，以及 30 個高級行為描述符合 6 個能力類別 (相當於督導的：專家專業實踐、建立工作關係、領導力、管理、教育培訓和發展、研究與評估) (Ow Yong et al., 2021)。Craig, McInroy, Goulden, Eaton, Kourgiantakis, Bogo, Adamson, Iacono, Gagliardic, Krasovecd and Smalle (2020) 制定了健康社會工作職能評定量表 (HSWCRS)，內容包括正式要素 (如接案、驗證、文化包容性、顧客中心)，自我使用 (如自我意識，立場)

和對知識和技能的整體評估，傳達醫療保健環境中社會工作諮詢所需的核心職能。

社區照顧專業領域中，澳洲國家培訓局在社區服務中針對高齡照顧專業的高級資格提出 11 項義務職能（competency）與 10 項選擇職能（概念涉及發展策略、保障權益、提供服務、行政工作、溝通技巧、服務計劃提供、滿足組織訊息、協調工作環境），身心障礙專業的高級資格提出 9 項義務職能與 19 項選擇職能（Australian National Training Authority [ANTA], 1999）。Parmar, Anderson, Duggleby, Holroyd-Leduc, Pollard and Brémault-Phillips（2021）研究衛生工作人員與居家照顧人員合作的職能領域，包括認識照顧人員角色、溝通能力、合作能力、培養復原力、熟悉衛生和社會系統與獲取資源，及增強醫療保健文化和環境。Prasitanarapun and Kitreerawutiwong（2023）開發一種有效且可靠的工具來評估泰國地區衛生系統（DHS）初級保健團隊成員的跨專業協作職能，包括協作團隊合作、以人口和社區為中心的照顧、溝通和相互尊重、明確角色和責任、跨專業反思、跨專業價值觀和混合技能。

雖然不同專業的職能內涵不盡相同，但仍可發現多數的專業服務中，職能內涵大多指涉專業服務的過程、角色、技能、法律或專業合作等項目。

三、居家服務督導職務與職能

嚴格來說居服督導並無正式的職務範疇，劉金山（2013）、黃志忠（2016）認為整體長期照顧服務人力分為照顧管理人力與照顧服務人力，前者即照顧服務管理專員與督導；後者分為四大群，包括照顧服務員、護理人員、社工人員及醫事人員，而居服員則屬於照顧服務人力中的基本照顧服務人力，可知居服督導也是屬於此範疇之一。

現行居服督導的正式名稱訂為居家服務督導員，最早透過「居家服務督導員在職訓練注意事項」（內政部，2011）規定居服督導員需於期限內接受基礎訓練、進階訓練與成長訓練。長照 2.0 推動後，《老人福利服務專業人員資格及訓練辦法》（衛生福利部，2017a）則明訂居服督導員之進用條件，規範每年需接受 20 小時在職訓練，包括老人福利概述、老人照顧服務相關法令、老人照顧服務工作倫理、老人照顧服務內容及工作方法、其他。此外，《長期照顧服務人員訓練認證繼續教育及登錄辦法》（衛生福利部，2017b）則規定長照人員（包含居家服務督導員）應自認證證明文件生效日起，每六年接受四類繼續教育課程，積分合計達一百二十點以上。同時規定居服督導員任職前須完成《居服督導員資格訓練課程》（衛生福利部，2022a），包括社會福利服務政策資源運用、居服督導員角色功能與職掌、居服個案工作與倫理、居服實務及督導、常見疾病、緊急事故處理、居服品質、長照給付等項目。可以說居服督導員從進用條件、資格訓練、繼續教育、定期換證等相關法規相較過往已較為完備。

相較之下，居服督導員的工作任務較為攬統，《居家服務提供單位營運管理規範》（內政部，2005）約略指出，居家服務提供單位應建立督導機制，設計明確之督導流程與所需紀錄表單；居服督導員應接案並擬訂服務計畫、每月至少電話訪問個案一次；每三個月至少家庭訪視個案一次，以瞭解服務對象需求變動情形及照顧服務員之工作狀況；每三個月至少召開督導會議一次，以增進照顧服務員之服務能力。林哲瑩、鄭晏甄（2016）認為居服督導員需協助居服員解決工作的困難，提昇居服員之服務知能與技巧，增加居服員專業知能，增進居服員能力與自信心，最終達到提高其組織承諾和留任意願的目標。劉紫綺、朱美珍（2018）則指出，居服督導員負責規劃及分配居家服務員工作內容，監督管控居家服務員之工作進度與服務品質，同時肩負行政、教育、支持、調節督導功能等工作內涵。綜合上述，可歸納出居服督導工作目的為督導所有居

家服務業務執行與管理之人員，負責督導居家服務員提供適切之居家服務；主要工作內涵包括規劃及分配居家服務員工作內容、解決專業服務問題、提升專業服務知能、控管服務品質、參與並提高組織承諾。

進一步瞭解居家服務工作演變，鄭美娟（2014）指出由於政策變遷，居家服務員角色從無薪酬的志工轉變為有薪酬的正式工作者，服務對象由過去的「案主」轉變為「服務使用者」，居家服務工作從關懷弱勢服務轉變成產業發展的模式。因此，居服督導工作面臨居服員合作關係變化、服務使用者權益發展、產業化趨勢等考驗。而劉金山（2013）、黃志忠（2016）也都認為長照專業面臨養成教育不足、勞動條件不佳、發展願景缺乏等發展性問題。可知，長照制度下的居服督導面臨任務定義不清、管理角色多變、勞動薪資受限等挑戰。

石泐等人（2017）研究歸納督導職能有熟悉作業流程、瞭解法令規範、連結資源網絡、問題解決能力、自我覺察能力、提升專業知能，與行政、支持、調解等三大功能。姚奮志（2021）針對臺灣長照督導系統職能所做研究進行統整，初步建構 **PART** 長照服務督導職能模式，包括專業服務類的服務執行、法律及倫理、專業知能、問題解決，關係管理類的督導關係、自我覺察、溝通媒介，團隊運作類的教育指導、跨專業整合、團隊帶領，行政管理類的行政及成本管理、資訊能力、行銷能力等四大類十三項。然而 **OCS** 將職能（或是核心職能）基準內涵界定為包括工作描述、基準級別、工作任務、行為指標、工作產出、職能內涵（知識、技能與態度三個向度）。**OCS** 對於居家服務已有 3 級與 4 級的職能基準表，對於居服督導則全無相關職能說明，因此居服督導職能有待更詳細的資料與內涵加以補充。

循此，居服督導職務未有清楚的法定職責，相關職掌分工、管理任務、教育訓練、發展遠景、勞動條件等議題也待有司給予清楚定位與發展。各項受關注的主題中屬於重中之重的便是居服督導職務或職能建構，若居服督導職能有

基礎的範疇，後續相關工作才有建立的空間與方向。本研究參考姚奮志（2021）所作臺灣長照督導系統職能之研究結果，進一步透過問卷調查訪問居服工作主管對居服督導職能內涵的重視程度，發展建構具體的居服督導職務與職能之指標架構，期待研究成果能對居服工作人才培訓做出貢獻。

參、居服督導職能建構方法方法

綜合各項研究（Boyatzis，1982；Spencer et al.，1993；McClelland，1998；Boyatzis，2008；Chung and Wu，2011；Wong，2020；Yeung et al.，2021），職能的識別與開發技術可歸納為五種，包括關鍵事件技術（Critical Incident Technique）、行為面談技巧（Behavioural Interview Technique，BEI）、德菲法（Delphi Technique）、工作能力技術（Job Competence Assessment Technique，JCA）、經典能力研究法（Classic Competency Study Approach），這些方法主要包括訪談、專家小組、調查、能力模型數據庫、工作職能或任務分析以及直接觀察等類別。

關鍵事件技術由 Flanagan 於 1954 年首創，主要是通過直接觀察來收集並分析數據，以獲取特定行為文件（Wong，2020）；BEI 則是要求受訪者或工作人員描述特定的「事件」，將這些「事件」或訪談記錄被系統地編碼以形成不同的職能，然後將編碼的能力分組以形成各種職能主題（Spencer et al.，1993；McClelland，1998）；德菲法是使用一系列問卷，第一輪問卷需要專家小組回答廣泛和開放性問題以獲得初步意見，接下來每一輪都將根據前一輪的結果發展，直到沒有新的想法則結束，並根據最後一輪問卷的結果解決（Wong，2020；Yeung et al.，2021；Robbrecht, Norga, Winckel, Valcke and Embo，2022）；JCA 運用五個步驟，收集管理者相關數據、分析工作要素、運用 BEI、測量並將分

數與工作績效關聯化、開發和驗證職能模型（Boyatzis，1982、2008；Wong，2020）；經典能力研究法（Spencer et al.，1993；Chung et al.，2011；Wong，2020）主要為六個步驟，包括定義績效標準、界定好的與壞的標準樣本、收集資料、分析資料以發展職能模式、驗證職能模式、應用職能模式。各種方法中，關鍵事件技術是較傳統的作法，乃透過工作現場的觀察直接收集相關數據資料；BEI 則可運用訪談或座談方式收集資料加以統整；德菲法跟 BEI 有異曲同工之妙，更強調意見的統整性；JCA 是結合 BEI 與實際的工作關聯化；經典能力研究法則是於 BEI 外再增加應用性。

臺灣職能研究中，石決等人（2017）以自行設計之問卷研究，收集管理者的相關數據，為傳統的研究方法；姚奮志（2021）透過專家座談發展長照督導職能，方法類似 BEI。本研究方法修訂自 JCA，主要根據姚奮志（2021）之研究結果並透過專家座談後，修改居家服務督導職能內容，經專家會議後修改居家服務督導職能之行為指標，此後以量化問卷設計與統計分析為重點，使職能內容與實際的工作場域相結合。

修改後之居家服務督導職能為專業服務類的服務執行、法律及倫理、問題解決，關係管理類的督導關係、自我覺察、溝通媒介，團隊運作類的教育指導、跨專業整合、團隊帶領，行政管理類的行政及成本管理、資訊能力、行銷能力，共四層面十二項等初稿，如下表。

表 1：居家服務督導職能內涵初稿

領域	職能項目	描述
專業服務層面	服務執行能力	針對長照服務業務與服務範圍的監督；對於長照服務個案的評估、處遇及整體服務過程的品質監督；在社區系統接觸中提出問題解決與服務實踐；針對服務對象與機構需求進行相關資源連結
	法律及倫理實踐能力	與服務相關的法律規範與議題，及勞動相關法規的了解，並對於服務對象相關的倫理規範與議題更加熟悉
	問題解決能力	面臨各種來自服務對象的疑難雜症，督導必須要能找到合適的資源與策略進行處理，甚至是創新；此外也須提早識別危機問題，敏感於政策與環境變化，提出相對應的危機預防與危機管控策略，使團隊能及早控管危機
關係管理層面	督導關係能力	處理與受督導者的關係，包括督導技巧、權力議題、督導關係中衝突來源與各種督導風格的影響等
	自我覺察能力	透過自我覺察，處理個人的情緒，甚至是內在衝突議題
	溝通媒介能力	溝通協調以促進服務品質，包含對團隊溝通、扮演管理層級間的媒介、向服務對象進行有效服務溝通、與外部單位的溝通談判
團隊運作層面	教育指導能力	在服務過程中給予服務人員專業的指導、示範，並長期持續的給予支持與教育，使受督導者可以持續進步、提升，甚至被拔擢
	跨專業整合能力	包含服務過程的專業整合、資訊的跨專業整合與內部團隊的跨專業整合，其重點都是在服務與管理過程中針對同一目標所進行的跨專業整合，使整體服務目標能獲得有效結果
	團隊帶領能力	強調人員進用、帶領、留用，達成工作目標的整體過程，重視督導帶領團隊的領導力與管理責任
行政管理層面	行政及成本管理能力	行政及成本管理包含平常性的計劃管理、經費控管、總務處理、績效考核等各類行政庶務內容，也包含進階的收支成本管控的財務管理能力
	資訊應用能力	運用各種資訊設備進行服務與管理工作
	行銷能力	建立機構良好形象，增加長照服務案量，使整體專業服務績效是能累積與成長，最終使收入機制增長

資料來源：姚奮志（2021）、本研究整理

居家服務督導職能內涵初稿為運用 BEI 方法建構之結果，後續發展適合度問卷以測量居服專業人員自我評估與工作績效的相關性，最後再將測量結果整理歸納之，以符合 JCA 之精神。適合度問卷內容以 4 點量表與質化修改意見為主，收集資料後綜合整理分析，進而提出居服督導職能內涵與基準表。研究參與者以全國 2022 年接受各縣市委託辦理居家服務單位為母群體共 1253 家，運用分層比例抽樣方法，各縣市均以 50% 比例為標準進行抽樣，共寄出 630 問卷。問卷填寫以機構業務負責人、居家服務業務負責人、居家服務督導、長照機構主管等負責居家服務督導相關業務之專業人員為主。

研究問卷自 2022 年 10 月 15 日至 11 月 30 日寄出與回收，共回收 156 份有效問卷，回收率為 24.7%，約占母群體的 12.5%。回收後進行編碼，屬於量化之資料則採用次數分配、皮爾遜積差相關等方法；質化資料則作為職能描述與行為指標描述之修改依據，並根據參與者資料收集順序進行編碼（001~156）。

肆、研究結果

一、整體職能行為指標之信度

整體職能行為指標共有 58 項（詳如表 4），共同經過信度分析後結果顯示 Cronbach's Alpha 值為 .967，代表內部一致性信度很高（Excellent）。

二、樣本特性分析

根據表 1，總樣本數為 156 筆，女性為 130 人（83.9%）多於男性的 25 人（16.1%），工作地點最多的是六都，數量依序是臺中市 41 人（26.6%）、高雄市 25 人（16.2%）、新北市 17 人（11.0%）、臺南市 13 人（8.4%）、臺北市

11 人（7.1%）、桃園市 11 人（7.1%），職務最多數量依序是居家服務督導 80 人（52.3%）、其次是居家服務業務負責人 49 人（31.4%）、其他長照機構主管 16 人（10.5%）、居家服務機構負責人 8 人（5.9%），教育程度依序是大學畢業有 101 人（67.3%）、研究所（含）以上有 26 人（18.0%）、專科及高中 22 人（14.7%），年齡依序是 45 歲以上有 51 人（34.5%）、34 歲以下 55 人（37.2%）、35 至 44 歲有 42 人（28.4%），長照工作年資依序是 2 年以下 47 人（32.4%）、2.1 至 5 年 43 人（29.7%）、5.1 至 10 年 33 人（22.8%）、10.1 年以上有 22 人（15.2%）。

表2：樣本特性分析（N=156）

變項名稱	次數	%	變項名稱	次數	%
性別			受訪者職務		
男	25	16.1	居家服務督導	80	52.3
女	130	83.9	居家服務業務負責人	49	31.4
工作地點			居家服務機構負責人	8	5.9
臺北市	11	7.1	其他長照機構主管	16	10.5
新北市	17	11.0			
基隆市	2	1.3	教育程度		
桃園市	11	7.1	專科及高中	22	14.7
新竹縣	4	2.6	大學	101	67.3
苗栗縣	1	.6	研究所(含)以上	27	18.0
臺中市	41	26.6			
彰化縣	5	3.2	年齡		
雲林縣	2	1.3	34 歲以下	55	37.2
嘉義縣	4	2.6	35-44 歲	42	28.4
嘉義市	1	.6	45 歲以上	51	34.5
臺南市	13	8.4			
高雄市	25	16.2	長照工作年資		
屏東縣	5	3.2	2 年以下	47	32.4
宜蘭縣	4	2.6	2.1-5 年	43	29.7
花蓮縣	6	3.9	5.1-10 年	33	22.8
臺東縣	2	1.3	10.1 年以上	22	15.2

註：1.高中畢業僅有1人，與專科畢業合併。

2.總和未滿156是遺漏值。

三、職能行為指標得分情形分析

職能行為指標共有 58 項，分佈在 12 項職能內容當中。其中，平均數較高的依序是督導關係處理能力（ $\bar{X} = 2.74$ ）、溝通媒介能力（ $\bar{X} = 2.70$ ）、教育指導能力（ $\bar{X} = 2.67$ ）、團隊帶領能力（ $\bar{X} = 2.62$ ），較低的依序是行政及成本管理能力（ $\bar{X} = 2.26$ ）、跨專業整合能力（ $\bar{X} = 2.43$ ）、資訊應用能力（ $\bar{X} = 2.47$ ）、服務執行能力（ $\bar{X} = 2.48$ ）。顯見最受肯定的職能是督導關係處理，依序是溝通媒介、教育指導能力、團隊帶領能力，而最不受肯定的職能是行政及成本管理能力。之所以不肯定行政及成本管理能力的因素透過質化資料收集，主要原因是財務工作應由會計處理，而非居服督導本身所學。其次，經過單因子變異數分析，職務並未對各項指標認知有差異性的影響。

表3：職能行為指標項目描述性統計（N=156）

職能行為指標	最小值 Min	最大值 Max	平均數 \bar{X}	標準差sd
一、服務執行能力	1.11	3.00	2.48	0.44
二、法律及倫理實踐能力	1.00	3.00	2.60	0.47
三、問題解決能力	0.60	3.00	2.58	0.48
四、督導關係處理能力	1.25	3.00	2.74	0.41
五、自我覺察能力	0.00	3.00	2.54	0.67
六、溝通媒介能力	1.33	3.00	2.70	0.41
七、教育指導能力	1.50	3.00	2.67	0.42
八、跨專業整合能力	0.00	3.00	2.43	0.61
九、團隊帶領能力	0.67	3.00	2.62	0.51
十、行政及成本管理能力	0.00	3.00	2.26	0.72
十一、資訊應用能力	0.00	3.00	2.47	0.59
十二、行銷能力	0.00	3.00	2.51	0.54

進一步從各題項的選項內容進行描述性統計的分析，包括建議刪除(0分)、建議修改(1分)、還算合適(2分)、相當合適(3分)等項目之意見分布狀況，各題項分布狀況、平均數與標準差呈現如表3。經觀察後針對同時有「意見分布狀況0分與1分合計超過10筆」、「平均分數低於2.44」、「標準差高於0.704」等條件者篩選，將第一項之3.1、3.2、3.3，第十項之1.1、2.1、2.2，十二項之2.1等題項列為需修改之題項（下表虛線框選之題項）。

表4：職能行為指標得分分布情形 (N=156)

職能行為指標	建議刪除 (0分) N(%)	建議修改 (1分) N(%)	還算合適 (2分) N(%)	相當合適 (3分) N(%)	平均 數 \bar{X}	標準 差sd
一、服務執行能力						
1.1 傾聽、同理服務對象及家庭照顧者的負荷	0(0)	3(2.0)	49(32.2)	100(65.8)	2.638	0.522
2.1 蒐集並提供有助於服務對象及其家庭照顧者的資訊	2(2.0)	7(4.6)	59(38.8)	83(54.6)	2.461	0.680
2.2 給予適合服務對象及其家庭照顧者之相關資源	4(2.6)	6(4.0)	59(39.1)	82(54.3)	2.450	0.699
3.1 發現服務對象與家庭在社區中的問題	7(4.6)	4(2.6)	71(46.4)	71(46.4)	2.346	0.746
3.2 針對問題給予專業的解釋與判斷	7(4.6)	6(3.9)	66(43.1)	74(48.4)	2.353	0.765
3.3 用個案管理步驟、流程、理念以規劃合適的服務策略	7(4.6)	6(3.9)	61(39.9)	79(51.6)	2.386	0.771
3.4 連結資源並協調服務供給、推動與執行	4(2.6)	8(5.2)	70(45.8)	71(46.4)	2.359	0.704
4.1 判斷服務現況與服務目標的落差	3(2.0)	2(1.3)	45(29.4)	103(67.3)	2.621	0.618
4.2 定期與居服務員進行個案討論，監控服務品質。	1(0.7)	3(2.0)	34(22.2)	115(75.2)	2.719	0.531
二、法律及倫理實踐能力						
1.1 了解各項服務相關法規	0(0)	1(0.7)	61(40.1)	90(59.2)	2.586	0.507
1.2 了解勞動相關法規	3(2.0)	4(2.6)	56(36.8)	89(58.6)	2.520	0.651
1.3 確認服務或工作內容未違反法規	1(0.7)	3(2.0)	43(28.5)	104(68.9)	2.656	0.554
2.1 熟悉各項倫理原則	1(0.7)	1(0.7)	49(32.2)	101(66.4)	2.645	0.532
2.2 了解倫理兩難處理的因應方法	1(0.7)	2(1.3)	54(35.8)	94(62.3)	2.596	0.556

表4：職能行為指標得分分布情形（N=156）（續）

職能行為指標	建議刪除 (0分) N(%)	建議修改 (1分) N(%)	還算合適 (2分) N(%)	相當合適 (3分) N(%)	平均 數 \bar{X}	標準 差sd
三、問題解決能力						
1.1 敏感於政策與環境變化，於職場中識別危機問題	2(1.3)	2(1.3)	52(34.4)	95(62.9)	2.589	0.592
1.2 依照流程提出相對應的危機處理流程	0(0)	3(2.0)	44(29.1)	104(68.9)	2.669	0.513
1.3 提出危機預防策略	1(0.7)	3(2.0)	54(35.5)	94(61.8)	2.586	0.569
2.1 辨識問題並提出有效的解決策略	1(0.7)	3(2.0)	55(36.4)	92(60.9)	2.576	0.571
2.2 連結適當資源以執行策略	3(2.0)	2(1.3)	65(42.8)	82(53.9)	2.487	0.630
四、督導關係處理能力						
1.1 與居服員建立良好關係	0(0)	1(0.7)	31(20.4)	120(78.9)	2.783	0.429
1.2 提供居服員在工作中的指導與支持	1(0.7)	2(1.3)	26(17.1)	123(80.9)	2.783	0.487
2.1 辨識督導關係中的衝突現象	0(0)	2(1.3)	45(29.6)	105(69.1)	2.678	0.496
2.2 適當處理督導關係中的衝突問題，並做好風險控管	0(0)	3(2.0)	42(27.8)	106(70.2)	2.682	0.508
五、自我覺察能力						
1.1 透過自我覺察處理個人的情緒	4(2.6)	3(2.0)	49(32.2)	96(63.2)	2.559	0.668
1.2 覺察自己的內在衝突議題，並適當處理	5(3.3)	3(2.0)	52(34.2)	92(60.5)	2.520	0.700
六、溝通媒介能力						
1.1 在團隊中正確傳遞管理者與居服員間的各種意見	0(0)	1(0.7)	45(29.6)	106(69.7)	2.691	0.478
1.2 處理意見交換過程中的溝通落差	1(0.7)	2(1.3)	54(35.5)	95(62.5)	2.599	0.555
2.1 向服務對象及其家庭照顧者進行有效服務溝通，正確傳遞資訊	0(0)	1(0.7)	33(21.7)	118(77.6)	2.770	0.438
2.2 向服務對象及其家庭照顧者澄清內容化解誤解	1(0.7)	1(0.7)	35(23.0)	115(75.7)	2.737	0.498
3.1 與外部單位互動，建立合作關係	0(0)	0(0)	45(29.6)	107(70.4)	2.704	0.458
3.2 與外部單位溝通協調，促進各種服務資源的運作順暢	1(0.7)	1(0.7)	42(27.6)	108(71.1)	2.691	0.518

表4：職能行為指標得分分布情形（N=156）（續）

職能行為指標	建議刪除 (0分) N(%)	建議修改 (1分) N(%)	還算合適 (2分) N(%)	相當合適 (3分) N(%)	平均 數 \bar{X}	標準 差sd
七、教育指導能力						
1.1 給予居服員正確的專業指導	1(0.7)	6(3.9)	31(20.3)	114(74.5)	2.697	0.576
1.2 善用內外資源提供居服員在服務上具體的操作步驟與示範	3(2.0)	2(1.3)	33(21.9)	113(74.8)	2.695	0.600
2.1 規劃居服員教育策略並有效執行	2(1.3)	1(0.7)	43(28.3)	106(69.7)	2.664	0.563
2.2 評估居服員能力提升成果	0(0)	0(0)	44(28.8)	109(71.2)	2.712	0.454
2.3 訓練居服員能力	0(0)	1(0.7)	45(29.4)	107(69.9)	2.693	0.477
2.4 拔擢居服員	5(3.3)	1(0.7)	53(37.1)	84(58.7)	2.510	0.691
八、跨專業整合能力						
1.1 收集、歸納並統整不同專業來源的訊息	3(2.0)	3(2.0)	73(48.3)	72(47.7)	2.417	0.636
1.2 收集、歸納並統整不同資訊來源的訊息	5(3.3)	3(2.0)	69(45.1)	76(49.7)	2.412	0.693
1.3 收集、歸納並統整不同服務人員來源的訊息	6(3.9)	3(2.0)	61(40.1)	82(53.9)	2.441	0.725
1.4 整合各種訊息並規畫目標與策略，有效執行	4(2.6)	2(1.3)	67(44.1)	79(52.0)	2.454	0.660
九、團隊帶領能力						
1.1 面試並選擇合適之居服員	4(2.7)	3(2.0)	50(33.3)	93(62.0)	2.547	0.671
1.2 帶領並協助居服員適應工作環境	3(2.0)	0(0)	43(28.1)	107(69.9)	2.660	0.587
1.3 針對居服員工作現況進行考核	1(0.7)	0(0)	42(27.6)	109(71.7)	2.704	0.500
1.4 針對居服員考核結果進行留用	4(2.8)	1(0.7)	40(27.8)	99(68.8)	2.625	0.646
2.1 帶領團隊並對團隊現況擬定目標	2(1.3)	2(1.3)	50(33.3)	96(64.0)	2.600	0.591
2.2 針對團體動力現況運用適當團體領導技巧	3(2.0)	3(2.0)	55(35.9)	92(60.1)	2.542	0.639
十、行政及成本管理能力						
1.1 針對計劃管理、總務工作進行庶務性處理	11(7.3)	7(4.6)	72(47.7)	61(40.4)	2.212	0.838
1.2 針對工作進度進行績效考核	4(2.6)	6(4.0)	64(42.4)	77(51.0)	2.417	0.696
2.1 依照服務案量進行核銷作業	9(6.0)	5(3.3)	61(40.4)	76(50.3)	2.351	0.810
2.2 管控財務收支，並適度提出相關因應作為	22(14.5)	9(5.9)	63(41.4)	58(38.2)	2.033	1.013

表4：職能行為指標得分分布情形（N=156）（續）

職能行為指標	建議刪除 (0分) N(%)	建議修改 (1分) N(%)	還算合適 (2分) N(%)	相當合適 (3分) N(%)	平均 數 \bar{X}	標準 差sd
十一、資訊應用能力						
1.1 針對各項資訊設備與應用軟體深入了解	4(2.6)	1(0.7)	72(47.7)	74(49.0)	2.430	0.648
1.2 運用各種資訊設備或軟體於服務工作之中，確保服務績效	2(1.3)	1(0.7)	65(43.0)	83(55.0)	2.517	0.587
十二、行銷能力						
1.1 蒐集並彙整服務對象及其家庭照顧者之各種服務建議	6(4.0)	0(0)	52(34.4)	93(61.6)	2.536	0.700
1.2 使用有效的資料分析方法檢討服務內容及流程，有效改善服務品質	6(3.9)	0(0)	59(38.8)	87(57.2)	2.493	0.700
1.3 透過各種管道與措施，建立良好的機構形象	3(2.0)	0(0)	57(37.7)	91(60.3)	2.563	0.606
2.1 針對社區中潛在服務對象進行開拓	6(4.0)	4(2.6)	58(38.4)	83(55.0)	2.444	0.736
2.2 有效評估潛在服務對象，提供適切性服務	4(2.6)	2(1.3)	59(39.1)	86(57.0)	2.503	0.662

四、各面向相關情形分析

各面向的相關分析（Pearson's r ）結果如表 5 所示，原始的督導職能各面向間均達顯著相關，專業服務與關係管理各面向相關係數介於 0.386-0.598 之間，專業服務與團隊運作各面向相關係數介於 0.425-0.592 之間，專業服務與行政管理各面向相關係數介於 0.290-0.474 之間；關係管理與團隊運作各面向相關係數介於 0.384-0.828 之間，關係管理與行政管理各面向相關係數介於 0.214-0.446 之間；團隊運作與行政管理各面向相關係數介於 0.348-0.538 之間。各面向間大多具有中度以上的正相關，行政管理與各面向的相關性較低，多為低度至中度相關。

進一步觀察各項目間的相關性，自我覺察能力與各面向的相關性中有3項在低度正相關、8項為中度正相關，且3項低度相關皆為行政管理面向之各類職能。

行政及成本管理能力和各面向的相關性中有2項為低度正相關、9項為中度正相關，低度相關者為問題解決能力與自我覺察能力兩項職能。顯示自我覺察能力與行政管理面向的相關性低；行政與成本管理能力和問題解決能力的相關性同樣較低。

表5：各面向相關情形

	專業服務			關係管理			團隊運作		行政管理		
	服務執行能力	法律及倫理實踐能力	問題解決能力	督導關係處理能力	自我覺察能力	溝通媒介能力	教育指導能力	跨專業整合能力	團隊帶領能力	行政及成本管理力	資訊應用能力
服務執行能力											
法律及倫理實踐能力	.421**										
問題解決能力	.540**	.625**									
督導關係處理能力	.433**	.531**	.471**								
自我覺察能力	.386**	.412**	.574**	.604**							
溝通媒介能力	.503**	.575**	.598**	.667**	.458**						
教育指導能力	.485**	.489**	.549**	.676**	.481**	.828**					
跨專業整合能力	.510**	.442**	.495**	.384**	.425**	.602**	.478**				
團隊帶領能力	.425**	.592**	.523**	.584**	.447**	.691**	.645**	.597**			
行政及成本管理力	.442**	.352**	.290**	.349**	.268**	.343**	.489**	.410**	.526**		
資訊應用能力	.406**	.339**	.380**	.365**	.214**	.388**	.473**	.348**	.515**	.552**	
行銷能力	.474**	.415**	.412**	.420**	.234**	.446**	.500**	.451**	.538**	.658**	.683**

：表達到.01的顯著性相關；*：表達到.001的顯著性相關。

五、各面向職能與行為指標修改

綜合前述各表格，第一項（服務執行能力）之 3.1、3.2、3.3，第十項（行政及成本管理能力）之 1.1、2.1、2.2，十二項（行銷能力）之 2.1 需進一步進行修改或刪除，並加入問卷中的質化意見進行綜合討論，以建構合適的職能行為指標。

（一）第一項（服務執行能力）：

1. 「3.1 發現服務對象與家庭在社區中的問題」

修改意見主要是：

了解服務對象家庭支持系統而提供個別化需求協助。（029）

將社區系統改為居家系統，社區中的問題改為居家中的照顧問題。（046）

居督較不會接觸到社區工作這個領域。（076）

綜上，考量服務對象以家庭為主要範疇，因此本項內容修改為「發現服務對象與家庭在服務過程中的照顧問題」。

2. 「3.2 針對問題給予專業的解釋與判斷」

修改意見主要是：

針對照顧問題給予專業的解釋與判斷。（046）

專業的定義過於模糊。（124）

綜上，考量服務問題是以居家服務與照顧工作為主，因此本項內容修改為「針對服務問題給予符合居督本身專業之解釋與判斷」。

3. 「3.3 用個案管理步驟、流程、理念以規劃合適的服務策略」

修改意見主要是：

規劃是個管師的角色，督導只能建議。此內容是個管師的角色，督導是連結相關資源，相互協配合服務提供。（046）

建議居督僅需提供資源及資源提供單位等明確資訊，後端資源整合可由 A 單位提供，督導僅做資源提供、連結或轉資訊給 A 單位。（063）

居督員主責為服務輸送、品質稽核、照服員督導管理、計畫、稅務、績效之控管為資深居督員或居服督導、業務員專人主責。業務員專人或居服督導的職責，居服督導員為操作過程提供建議。（119）

沒辦法提供個別化需求協助，居服提供的是 A 個管核定的服務。（112）

綜上，考量現行居督與 A 個管有工作與職責上的區分，不能僅以個案管理作為居督主要工作方法，因此將本項內容修改為「運用專業服務理念與流程以安排合適的服務介入」。

（二）第十項（行政及成本管理能力）：

1. 「1.1 針對計畫管理、總務工作進行庶務性處理」

修改意見主要是：

總務處理財務並非督導工作，督導與成本相關的是合宜服務時間的安排，會具服務與具內容及個別性。（046）

總務和財務不應加在督導業務。（075）

綜上，考量現行居督工作主要在行政文書工作，而非總務與財務工作，因此本項內容修改為「針對計畫管理執行行政工作與文書作業」。

2. 「2.1 依照服務案量進行核銷作業」

修改意見主要是：

財務支出，由會計計算。（010）

仍須視機構主管賦權多寡而異，許多機構將工作內容拆分多個專業人口，居督不一定能經手處理。（022）

居督工作內容可能要再確認，有些是行政人員執行。（025）

督導很少能直接做財務上的管理，規模較大的公司總務部分都有專職人員。

(028)

基本上居督對此指標少有碰觸，除非是自己事業。(066)

綜上，考量現行居督工作中並無將財務工作納入，且不少機構的財務管理交由會計或財務部門處理，因此本項內容刪除。

3. 「2.2 管控財務收支，並適度提出相關因應作為」

修改意見主要是：

若單位有專業會計人員或財務負責人員，居督或許不需要對財務進行控管。

(019)

理想面上收支成本管控的掌握或許是居督核心的一環，但由專職人員管控財務會計並協助居督或許較為實務。(021)

居家機構目前多為時薪，個案因核定內容與獎勵金核發而有所不同對單一
個案成本難以管控，故財務能力非居督應具備之能力，大多居督僅核對報
表。(047)

綜上，考量現行居督工作主要是在協助經費與報表的核對，並非控管財務支出，因此本項內容修改為「核對經費與服務報表，進行相關文書業務」。

同時考量財務處理的成本管理能力非居督督導的核心工作內容，且不同機構的成本管理工作均有不同工作人員規劃，因此將「行政及成本管理能力」修改為「行政處理能力」。

(三) 第十二項(行銷能力)：「2.1 針對社區中潛在服務對象進行開拓」

修改意見主要是：

對於開拓服務事業保持中立態度，居家服務者會口耳相傳哪家服務較好，
而是否真的可申請長照服務尚需等照專之評估。(010)

因疫情關係不建議針對社區進行開拓，等疫情完全緩解可考慮。(029)

居服員專業度提升才能有效累積專業服務量與成長。(079)

綜上，考量開拓服務的說法不完整，應以服務需求為主要範疇，因此本項內容修改為「適度開拓潛在服務對象與潛在服務需求」。

除了上述修改意見之外，根據質化意見整理，另發現第九項（團隊帶領能力）的1-1、1-4等行為指標有修改之需求，包括：

1. 「1.1 面試並選擇合適之居服員」

修改意見主要是：

面試為主管公司職責。(010)

督導不一定能有面試機會。(032)

綜上，考量不少機構並未讓面試與招募工作由居督來進行，因此本項內容修改為「引導居服員融入團隊」。

2. 「1.4 針對居服員考核結果進行留用」

修改意見主要是：

本項會因各單位的組織結構不同而有不同的工作內容。(025)

各組織管理不同，不一定全由居督作考核(136)

綜上，考量居督不一定有足夠授權能進行員工考核與留用，因此本項內容修改為「針對居服員工作成果適度獎懲」。

整體而言，共修改服務執行能力、團隊帶領能力、行政處理能力、行銷能力等四項職能的9項職能行為指標，此外，自我覺察能力亦因工作任務內容較重視情緒調整，因此將名稱修改為情緒管理能力。

伍、研究發現

一、居服督導職能：工作任務與行為指標

根據修正後之行為指標，進一步將主要職責與工作任務連帶調整成合適的語句內容。修正後之居服督導職能及職能基準如下表(修改處為加底線之文字)，仍然有四大類十二項主要職能及 57 項行為指標，以下分別說明各職能工作任務。

專業服務層面：「服務執行能力」之主要職責為提供服務對象及其家庭照顧者個別化需求協助，工作任務包括：視服務對象及其家庭照顧者的需要提供關懷；依照服務對象及其家庭照顧者之需要，提供適合之資訊或進行轉介服務；在服務中運用專業知能，針對問題提供專業的解釋、判斷與服務實踐；監督整體服務品質。「法律及倫理實踐能力」之主要職責為處理職場內之法規及倫理相關議題，工作任務包括：確保工作內容符合各項法律規範；確保服務符合倫理規範。「問題解決能力」之主要職責為針對工作中的問題與危機採取適當策略，工作任務包括：辨識危機，並依照規範適當處理危機；針對問題提出有效的解決策略，並執行之。

關係管理層面：「督導關係處理能力」之主要職責為建立並維繫與居服員良好的督導關係，工作任務包括：正確處理與居服員之間的督導關係；處理督導關係中產生的各種衝突。「情緒管理能力」之主要職責為自我覺察與管控個人情緒，工作任務為透過自我覺察，處理個人的情緒與內在衝突議題。「溝通媒介能力」之主要職責為與團隊、服務對象、外部單位進行良好溝通以促進服務品質，工作任務包括：在團隊中扮演管理層級間的溝通媒介；向服務對象及其家庭照顧者進行有效服務溝通；與外部單位溝通協調以促進服務品質。

團隊運作層面：「教育指導能力」之主要職責為正確指導並提升居服員專業能力，工作任務包括：在服務過程中給予服務人員專業的指導、示範；給予居服員支持與教育，使其進步、提升。「跨專業整合能力」之主要職責為整合專業、資訊與人員等訊息共同致力於目標實現，工作任務為服務過程中不同專業、資訊、人員來源訊息的跨際整合，針對同一目標努力獲得有效結果。「團隊帶領能力」之主要職責為有效管理帶領居服員團隊，工作任務包括：有效帶領、獎懲，達成工作目標的整體過程；有效領導團隊並經營團隊共識。

行政管理層面：「行政處理能力」之主要職責為針對計畫、文書、報表進行有效控管，工作任務包括：有效處理計劃管理、文書工作等行政事務；查核服務量與報表，並適度處理。「資訊應用能力」之主要職責為運用資訊設備或軟體達成服務效果，工作任務為運用各種資訊設備進行服務與管理工作。「行銷能力」之主要職責為營造機構形象增加服務績效，工作任務包括：建立機構良好形象；增加服務案量，使整體專業服務量累積與成長。

表 6：職能基準工作任務與行為指標

主要職責	工作任務	行為指標
服務執行能力： 提供服務對象及其家庭照顧者個別化需求協助	1 視服務對象及其家庭照顧者的需要提供關懷	1.1 傾聽、同理服務對象及家庭照顧者的負荷
	2 依照服務對象及其家庭照顧者之需要，提供適合之資訊或進行轉介服務	2.1 蒐集並提供有助於服務對象及其家庭照顧者的資訊 2.2 給予適合服務對象及其家庭照顧者之相關資源
	3 在服務中運用專業知能，針對問題提供專業的解釋、判斷與服務實踐	3.1 <u>發現服務對象與家庭在服務過程中的照顧問題</u> 3.2 <u>針對服務問題給予符合居督本身專業之解釋與判斷</u> 3.3 <u>運用專業服務理念與流程以安排合適的服務介入</u> 3.4 連結資源並協調服務供給、推動與執行

表 6：職能基準工作任務與行為指標（續）

主要職責	工作任務	行為指標
	4監督整體服務品	4.1判斷服務現況與服務目標的落差。 4.2定期與居服務員進行個案討論，監 控服務品質
法律及倫理實踐 能力：處理職場 內之法規及倫理 相關議題	1確保工作內容符合各 項法律規範	1.1了解各項服務相關法規 1.2了解勞動相關法規 1.3確認服務或工作內容未違反法規
	2確保服務符合倫理規 範	2.1熟悉各項倫理原則 2.2了解倫理兩難處理的因應方法
問題解決能力： 針對工作中的問 題與危機採取適 當策略	1.辨識危機，並依照規範 適當處理危機	1.1敏感於政策與環境變化，於職場中 識別危機問題 1.2依照流程提出相對應的危機處理 流程 1.3提出危機預防策略
	2.針對問題提出有效的 解決策略，並執行之	2.1辨識問題並提出有效的解決策略 2.2連結適當資源以執行策略
督導關係處理能 力：建立並維繫 與居服務員良好 的督導關係	1.正確處理與居服務員之 間的督導關係	1.1與居服務員建立良好關係 1.2提供居服務員在工作中的指導與支 持
	2.處理督導關係中產生 的各種衝突	1.1辨識督導關係中的衝突現象 1.2適當處理督導關係中的衝突問題， 並做好風險控管
情緒管理能力： 自我覺察與管控 個人情緒	1.透過自我覺察，處理 個人的情緒與內在衝 突議題。	1.1透過自我覺察處理個人的情緒 1.2覺察自己的內在衝突議題，並適當 處理
溝通媒介能力： 與團隊、服務對 象、外部單位進 行良好溝通以促 進服務品質	1.在團隊中扮演管理層 級間的溝通媒介	1.1在團隊中正確傳遞管理者與居服 員間的各種意見 1.2處理意見交換過程中的溝通落差
	2.向服務對象及其家庭 照顧者進行有效服務 溝通	2.1向服務對象及其家庭照顧者進行 有效服務溝通，正確傳遞資訊 2.2向服務對象及其家庭照顧者澄清 內容化解誤解
	3.與外部單位溝通協調 以促進服務品質	3.1與外部單位互動，建立合作關係 3.2與外部單位溝通協調，促進各種服 務資源的運作順暢

表 6：職能基準工作任務與行為指標（續）

主要職責	工作任務	行為指標
教育指導能力： 正確指導並提升 居服員專業能力	1.在服務過程中給予服 務人員專業的指導、 示範	1.1給予居服員正確的專業指導 1.2善用內外資源提供居服員在服 務上具體的操作步驟與示範
	2.給予居服員支持與教 育，使其進步、提升	2.1規劃居服員教育策略並有效執行 2.2評估居服員能力提升成果 2.3訓練居服員能力 2.4拔擢居服員
跨專業整合能力： 整合專業、資訊 與人員等訊息共 同致力於目標實 現	1.服務過程中不同專業、 資訊、人員來源訊息 的跨際整合，針對同 一目標努力獲得有效 結果	1.1收集、歸納並統整不同專業來源的 訊息 1.2收集、歸納並統整不同資訊來源的 訊息 1.3收集、歸納並統整不同服務人員來 源的訊息 1.4整合各種訊息並規畫目標與策略， 有效執行
團隊帶領能力： 有效管理帶領居 服員團隊	1.有效帶領、獎懲，達成 工作目標的整體過程	1.1引導居服員融入團隊 1.2帶領並協助居服員適應工作環境 1.3針對居服員工作現況進行考核 1.4針對居服員工作成果適度獎懲
	2.有效領導團隊並經營 團隊共識	2.1帶領團隊並對團隊現況擬定目標
行政處理能力： 針對計畫、文書、 報表進行有效控 管	1.有效處理計畫管理、文 書工作等行政事務	1.1針對計畫管理執行行政工作與文 書作業 1.2針對工作進度進行績效考核
	2.查核服務量與報表，並 適度處理	2.1依照服務案量進行核銷作業 2.1核對經費與服務報表，進行相關文 書業務
資訊應用能力： 運用資訊設備或 軟體達成服務效 果	運用各種資訊設備進行 服務與管理工作	1.1針對各項資訊設備與應用軟體深 入了解 1.2運用各種資訊設備或軟體於服務 工作之中，確保服務績效

表 6：職能基準工作任務與行為指標（續）

主要職責	工作任務	行為指標
行銷能力： 營造機構形象增 加服務績效	1.建立機構良好形象	1.1 蒐集並彙整服務對象及其家庭照顧者之各種服務建議
		1.2 使用有效的資料分析方法檢討服務內容及流程，有效改善機構服務品質
		1.3 透過各種管道與措施，建立良好機構形象
	2.增加服務案量，使整體專業服務量累積與成長	2.1 適度開拓潛在服務對象與潛在服務需求
		2.2 有效評估潛在服務對象，提供適切性服務

將「行政處理能力題項 2.1」刪除過後的職能行為指標共 57 項再進行信度分析，結果顯示 Cronbach's Alpha 值依舊為 .967，內部一致性信度同樣很高（Excellent）。此外，修正後的「行政處理能力」平均分數從 2.26 轉變為 2.22；其他指標僅為文字修改，未刪題的情況下則各項統計值無改變。

本模式內容較石決等人（2017）之研究建議有所不同，在職能部份增加督導關係處理、跨專業整合、團隊帶領、溝通媒介、行政處理、資訊應用、行銷等職能，也整合了服務執行、教育指導等相似職能；另也較 ANTA（1999）社區服務高齡照顧工作的高級資格（Advanced diploma community service- aged care work）增加了法律及倫理實踐、督導關係處理、情緒管理、教育指導、跨專業整合、團隊帶領、資訊應用、行銷等職能。此外本研究運用 OCS 概念，界定居服督導職能的項目、工作描述、工作任務、行為指標等項目，有別於居家服務 3 級與 4 級的職能基準表，相當接近於一份新的居服督導職能基準表。

二、居服督導工作內涵：居服工作行政統籌 v.s 居服人員督導管理

雖然居服督導的工作內容有其規範，但經過長期的發展演變，現行實務場域的工作需求已今非昔比。因此居服督導的工作得面對來自政府、機構與服務對象三方面的期待，必須有更廣泛的思考與定義。根據內政部（2011）、衛生福利部（2017a）頒布居服督導員在職訓練內容以專業知能、服務概況與督導技巧等時數較多，組織管理、服務成效方面的課程雖有規劃但時數偏少。現行服務強調透過居服督導來協助居服員、家屬進行高品質的服務，職責偏向管理層面，在整體訓練時數上有待加強。除此之外，國立臺北護理健康大學（2018）曾發展「長期照顧核心模組課程內容規劃建議」，規劃居服督導模組課程包括長期照護個案管理與實務、溝通和情緒管理、專業團隊實務運作、長照經營管理與品質、家庭動力學、失智症照顧、長期照護與倫理、社區資源整合與運用、實習，與本研究居服督導職能內容較為符合，但對於督導關係、跨專業整合、行政處理、資訊應用與行銷能力等尚未納入課程範疇。目前居督人員的認證資格不易達成職能基準，教育訓練也需要進一步統整。

進一步從職能適合度平均分數來看，前四名分別是督導關係處理能力（ $\bar{X}=2.74$ ）、溝通媒介能力（ $\bar{X}=2.70$ ）、教育指導能力（ $\bar{X}=2.67$ ）、團隊帶領能力（ $\bar{X}=2.62$ ），顯見身為主管的特性相當明顯，因此整體職責的取向著重溝通與管理面向，這與石決等人（2017）的研究以問題解決能力、自我覺察能力、熟悉作業流程等得分較高有出入。主要原因可能是這幾年在長照 2.0 計畫推動下，整體服務更強調居服員的工作績效，居服督導職責更重視管理性質的督導意涵，而非單純安排工作流程、解決問題的業務推動人員，因此建議將居服工作行政統籌的角色朝向居服人員督導管理來變革。

三、居服督導觀點：全面品質管理或服務結果監督

本研究發現，職能項目中適合度平均分數較低的是行政及成本管理能力的 $(\bar{X} = 2.26)$ （修正後的行政處理能力 $\bar{X} = 2.22$ ）、跨專業整合能力 $(\bar{X} = 2.43)$ 、服務執行能力 $(\bar{X} = 2.48)$ 、資訊應用能力 $(\bar{X} = 2.47)$ ，顯示在行政財務方面、跨專業資訊的解讀與整合、資訊軟體的使用、居服工作的執行與監督有較多單位主管持較低適合度意見，這與石決等人（2017）發現行政功能平均得分最低的結果一致。顯示行政工作確實是相對不討喜的職務之一。儘管居服督導的財務處理能力並非必須，部分機構將核銷或財務工作分派給機構內其他行政或財會專業人員，卻也有不少機構認同由居督進行核銷與成本管理工作，對於居服督導行政工作的管理觀點與差異做法相當明顯。可見有些機構視居服督導為須懂得財務與核銷工作的管理者，有些則視之為僅需處理居服工作分派與品質維持的品管人員。

事實上，居服督導的重要目標乃是維持並提升居服員工作品質（內政部，2005；劉紫綺等人，2018），因此整體居服督導工作若要強化品質控管，須了解全面品質管理（TQM）與服務結果監督的差異性。前者重視從服務提供、服務過程與服務績效整體過程的各種指標控管（黃源協、莊俐昕，2019）；後者僅是重視服務結果的達成與效果，對於品質維持有一定困難。本研究雖然考量現況中財務處理的成本管理能力非居服督導的核心工作內容，而將「行政及成本管理能力的」修改為「行政處理能力的」，但全面品質管理不一定要執行完整的財務或核銷工作，身為管理者卻不能不瞭解財務運作與規畫過程的核心原理。但這顯示目前對於居服督導的整體規劃執行缺乏全面品質管理概念，而教育訓練端也可能缺乏相關課程與練習，未來或可從專業訓練著手強化。

陸、建議、結論與限制

以下針對本研究之各項建議、結論與限制分別說明。建議從居服督導職能建構、居服督導職責福利、居服督導訓練等面向進行討論，結論則著重在整體居家服務系統發展進行討論。

一、建議

（一）建構並實施居服督導職能基準

因應長照專業服務日漸重要，且居服工作越趨專業，建議有關單位應建構完整有效之職能基準，或參酌相關研究結果制定能作為實務場域工作之引導與規範性的指導文件，使居服督導工作有精準與可評估的操作原則。進一步從職能發展方法討論，職能還須與職場之工作績效有更深的聯結，從統計和理論角度確定並記錄職能和工作績效之間的因果關係（Boyatzis, 1982; Wong, 2020），進一步形成評量工具而有應用的效果（Craig et al., 2020; Ow Yong et al., 2021）。

未來可規劃訂定居服督導職能基準表其他內容，補充工作產出、職能內涵（知識、技能與態度三個向度）等項目，建構居服督導職能基準表的 5 級內容，使整體居服工作系統更加完整。

（二）重視並正名居服督導及職責福利

由於現行法規對於居服督導員的規範過於偏狹，包括在職訓練內容（內政部，2011）、居服督導員職稱（衛生福利部，2017a）都與現行實務場域需求及各縣市政府的執行方向有落差，因此建議將居服督導工作正名為居家服務督導，並確認其工作職責，以利整體業務發展。

此外，建構居服員至居督之間的工作連結，根據居督工作難度調整其勞動條件、工作福利，實質有督導管理的職務屬性與相關待遇，以使居服督導具發展性與願景性。

（三）確認並規劃居服督導訓練及指引

鑒於目前居督人員的認證資格、相關教育訓練課程與本研究建議之職能基準有落差，因此需結合居服督導職能基準，編列或設計相關訓練指引。Alainati et al. (2010) 指出應考量組織環境、個人特點以針對職能的教育培訓工作進行慎重的規劃與執行。因此，建議未來可結合實務機構、大專院校發展通用之專業性教材，從專業服務、專業品質、督導管理、專業倫理等不同面向強化居服督導專業教育發展，而非僅是以在職訓練方式維持脆弱的專業能力發展。

使居服督導專業成為長照專業服務當中的穩定基石，為龐大的長照失能人口培育專業照顧專才，應有在整體教育、社政與勞政更深入且長遠的規劃。

二、結論與限制

整體居服督導工作應建立在老人綱領與老人福利法的精神當中，因此對於跨專業服務與跨年齡的全人性服務應有更正確的認識與發揮。現行台灣的居服專業發展過於強調精神而欠缺務實，強調服務而欠缺管控，強調成果而欠缺培育，過於重視績效數字的結果，導致居服人才大量訓練而能留在崗位的人卻有限，整體居服工作應建立有意義的人才培訓與引導架構，使居服員、居服督導成為一體性的有效工作團隊，而不是兩種混和編組的合作夥伴。

本研究運用 JCA 之精神與做法，整合文獻與量化研究方法建構居服督導職能基準，但整體樣本代表性仍有提升空間，職能基準亦須進一步發展其他項目內容，為兩大重要限制。建議未來可參考經典能力研究法，進一步驗證職能模

式與應用職能模式，持續完成本職能基準表，並透過試用與教育訓練手冊的編制使之更務實，更具參考性。其次本研究部分指標修改乃根據問卷之量化與質化結果呈現及推論，並未進行驗證，未來可以修改後指標加以驗證研究，使效度與實用度更高。

參考文獻

- 內政部（2005）。〈居家服務提供單位營運管理規範〉，《行政院公報內政篇》，11（65）。資料檢索日期：2023 年 1 月 9 日。網址：https://gazette.nat.gov.tw/EG_FileManager/eguploadpub/eg011065/ch02/type2/gov10/num1/Eg.pdf。
- （Ministry of the Interior (2005). *Operation and Management Specifications for Home Service Providers*. Executive Yuan Gazette Internal Affairs, 11(65). Retrieved 09-01-2023, from https://gazette.nat.gov.tw/EG_FileManager/eguploadpub/eg011065/ch02/type2/gov10/num1/Eg.pdf.)
- 內政部（2011）。〈居家服務督導員在職訓練注意事項〉，《行政院公報內政篇》，17（243）。資料檢索日期：2023 年 1 月 12 日。網址：https://gazette.nat.gov.tw/EG_FileManager/eguploadpub/eg017243/ch02/ch02.pdf。
- （Ministry of the Interior (2005). *Notes on In-service Training for Home Service Supervisors*. Executive Yuan Gazette Internal Affairs, 17(243). Retrieved 12-01-2023, from https://gazette.nat.gov.tw/EG_FileManager/eguploadpub/eg011065/ch02/type2/gov10/num1/Eg.pdf.)
- 石決、羅惠慈（2017）。〈居家服務督導員職務勝任感與督導功能之研究〉。《長期照護雜誌》，21（3），5-284。（Shih, Yang, Huei-Cih Luo (2017). A Study on Job Competence and Supervisory Functions of Home Care Service Supervisors. *The Journal of Long-Term Care*, 21(3), 5-284.）
- 吳芝儀（2012）。〈大專青年就業力、就業職能與職場職能之內涵探究〉。《當代教育研究》，20（2），1-45。（Wu, Chih-Yi (2012). Analyses and Relevance

of Implementing the Teacher License Renewal System in Japan. *Contemporary Educational Research Quarterly*, 20(2), 1-45.)

周玟琪、葉琇姍、林萬億（譯）（1995），Malcolm Stuart Payne（原著）。《當代社會工作理論：批判的導論》。臺北：五南圖書出版股份有限公司。

（Malcolm Stuart Payn (Ed.) (1991). *Modern Social Work Theory: A Critical Introduction*. Taipei: Wu-Nan.）

林郁舒（2015）。〈專業差異對照顧管理業務執行之影響－北部照管專員觀點之分析〉。《社區發展季刊》，151，256-269。（Lin, Yu-Shu (2015). The Impact of Professional Differences on the Implementation of Care Management Business-An Analysis of the Views of the Northern Care Professionals. *Community Development Quarterly*, 151, 256-269.）

林哲瑩、鄭晏甄（2016）。〈運用個案研討會建構充權式的居家服務督導模式〉。《發展與前瞻學報》，13，51-66。（Lin, Che-Ying and Joyce Yen-Chen Cheng (2016). The Development of a Home Care Supervision Model with Empowerment through Case Conferencing. *Journal of Development and Prospect*, 13, 51-66.）

姚奮志（2021）。〈台灣長期照顧督導職務層級之職能分析〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》，11（3），37-88。（Yao, Fen-Zhi (2021). Analysis on Level of the of Supervisory Competencies under Taiwan's Long-term Care System. *Journal of Community Work and Community Studies*, 11(3), 37-88.）

國立臺北護理健康大學（2018）。〈長期照顧核心模組課程－居服督導模組課程〉，《長期照顧核心模組課程內容規劃建議》。臺北：國立臺北護理健康大學。資料檢索日期：2023年2月1日。網址：<https://elderhealthcare.ntunhs.edu.tw/tab/563>。（National Taipei University of

Nursing and Health Science (2018). *Long-term Care Core Module Course-Residential Service Supervision Module Course. Long-term Care Core Module Course Content Planning Suggestions*. Taipei: NTUNHS. Retrieved 01-02-2023, from <https://elderhealthcare.ntunhs.edu.tw/tab/563>.)

陳伶珠（2007）。《台灣地區居家服務發展歷史之相關法規一覽表》。資料檢索日期：2023 年 1 月 6 日。網址：<http://www.believes.com.tw/ponet/front/bin/download.phtml?Part=001&Nbr=407&Category=116033>。（Chen, Ling-Chu(2007). *List of Relevant Laws and Regulations Related to the Development History of Home Services in Taiwan*. Retrieved 06-01-2023, from <http://www.believes.com.tw/ponet/front/bin/download.phtml?Part=001&Nbr=407&Category=116033>。）

陳明珍（2009）。〈我國居家服務政策發展與省思〉。《社區發展季刊》，127，287-303。（Chen, Joy (2009). The Development and Reflection of my country's Home Service Policy. *Community Development Quarterly*, 127, 287-303.）

陳惠姿、李光廷（2012）。〈長期照護專業人員核心能力與培育〉。《護理雜誌》，59（6），12-18。（Chen, Huey-Tzy, Kuang-Ting Lee (2012). Developing the Core Competencies of Long-Term Care Professionals. *The Journal of Nursing*, 59(6), 12-18.）

勞動部（2017a）。《職能基準介紹》。資料檢索日期：2023 年 1 月 8 日。網址：<https://www.wda.gov.tw/cp.aspx?n=587B06AA3B7E815B>。（Ministry of Labor (2021). *Occupational Competency Standard (OCS) Introduction*. Retrieved 08-01-2023, from <https://www.wda.gov.tw/cp.aspx?n=587B06AA3B7E815B>。）

勞動部（2017b）。《職能基準活用指引》。資料檢索日期：2023 年 1 月 8 日。

網址：<https://ws.wda.gov.tw/Download.ashx?u=LzAwMS9VcGxvYWQvMjk5L3JlbGZpbGUvNzc2Ny8xNjMvMjc5MjUxOGItMTAxYy00ZWNIltIkOTgtN2RlNGY4YzQzZDkyLnBkZg%3d%3d&n=Qi006IG36IO95Z%2b65rqW5rS755So5oyH5byVlnBkZg%3d%3d>。（Ministry of Labor (2017b). *Guidelines for Occupational Competency Standard Using*. Retrieved 08-01-2023, from <https://ws.wda.gov.tw/Download.ashx?u=LzAwMS9VcGxvYWQvMjk5L3JlbGZpbGUvNzc2Ny8xNjMvMjc5MjUxOGItMTAxYy00ZWNIltIkOTgtN2RlNGY4YzQzZDkyLnBkZg%3d%3d&n=Qi006IG36IO95Z%2b65rqW5rS755So5oyH5byVlnBkZg%3d%3d>。）

黃志忠（2016）。〈台灣長期照顧政策及照顧服務人力發展之探討〉。論文發表於中國人民大學、中華文化社會福利事業基金會（聯合主辦），《2016 年兩岸社會福利研討會》（11 月 4-7 日）。舉辦地點：中國人民大學蘇州校區。（Huang, Chih-Chung (2016). Discussion on Taiwan's Long-term Care Policy and the Development of Care Service Manpower. *Paper Presented at the 2016 Cross-Strait Social Welfare Seminar (November, 4-7)*. Renmin University of China Suzhou Campus.）

黃源協、吳書昀、陳正益（2011）。〈政府推動長期照顧服務機制之評估研析〉。《研考雙月刊》，35（3），56-70。（Hwang, Yuan-Shie, Jessie Shu-Yun Wu, and Zheng-Yi Chen (2011). Evaluation and Analysis of the Taiwan Government's Promotion of Long-term Care Service Mechanism. *Public Governance Quarterly*, 35(3), 56-70.）

黃源協、莊俐昕（2019）。《社會工作管理》。臺北市：雙葉書廊。（Hwang, Yuan-Shie and Li-Hsin Chuang (2019). *Social Work Management*. Taipei: Double Yeh.）

劉金山（2013）。〈從長期照顧政策發展趨勢論人力培育規劃之方向〉。《社區發展季刊》，142，304-316。（Liou, Chin-Shan (2013). On the Direction of Manpower Cultivation Planning from the Development Tend of Long-term Care Policy. *Community Development Journal Quarterly*, 142, 304-316.）

劉紫綺、朱美珍（2018）。〈居家照顧服務督導工作充權導向內涵與歷程之探討〉。《台灣社會工作督導學刊》，創刊號，1-26。（Liou, Tzu-Chi and Mei-Jen Ju (2018). The Study of the Contents and Processes about Empowerment on Home Care Services Supervision. *The Journal of Social Work Supervision in Taiwan*, 1, 1-26.）

衛生福利部（2016）。《長期照顧十年計畫 2.0》。臺北：衛生福利部。（Ministry of Health and Welfare (2016). *Long-term care Plan 2.0*. Taipei: Ministry of Health and Welfare.）

衛生福利部（2017a）。《老人福利服務專業人員資格及訓練辦法》。臺北：衛生福利部。（Ministry of Health and Welfare (2017a). *Regulations of Qualifications and Training for Professionals of Senior Citizens' Welfare Service*. Taipei: Ministry of Health and Welfare.）

衛生福利部（2017b）。《長期照顧服務人員訓練認證繼續教育及登錄辦法》。資料檢索日期：2022 年 12 月 20 日。網址：<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=L0070045>。（Ministry of Health and Welfare (2017b). *Regulations of Long-term Care Service Personnel Training, Certification,*

Continuing Education and Registration. Retrieved 20-12-2022, from <https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=L0070045>.)

衛生福利部 (2022a)。《居服督導員資格訓練課程》。資料檢索日期：2023 年 8 月 10 日。網址：<https://www.mohw.gov.tw/cp-18-71851-1.html>。(Ministry of Health and Welfare (2022a). *Home Service Supervisor Qualification Training Course*. Taipei: Ministry of Health and Welfare. Retrieved 10-08-2023, from <https://www.mohw.gov.tw/cp-18-71851-1.html>.)

衛生福利部 (2022b)。《長期照顧服務機構設立標準》。資料檢索日期：2023 年 8 月 10 日。網址：<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=L0070048>。(Ministry of Health and Welfare (2022a). *Standards for Establishing long-term Care Service Institutions*. Taipei: Ministry of Health and Welfare. Retrieved 10-08-2023, from <https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=L0070048>.)

鄭美娟 (2014)。〈居家服務員工作面貌之探討〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》，4(2)，1-44。(Cheng, Mei-Chuan (2014). Exploration of Job Aspects of the Home Care Workers. *Journal of Community Work and Community Studies*, 4(2), 1-44.)

謝馥蔓 (2017)。〈我國職能基準發展現況、趨勢與應用〉。《工業安全衛生月刊》，331，9-16。(Hsieh, Fu-Man (2017). Development Status, Trend and Application of Functional Benchmark in my Country. *Industrial Safety and Health Monthly*, 331, 9-16.)

謝馥蔓、何俊傑 (2015)。《企業員工安全衛生核心職能標準建構與訓練課程規劃》。臺北：勞動部勞動及職業安全衛生研究所。(Hsieh, Fu-Man, Jiune-Jye Ho (2015). (*Establishing Core Competence Standards in Safety and Health*

- for Employees and Its Implications on Training Program Design*. Institute of Labor, Occupational Safety and Health. Taipei: Ministry of Labor.)
- Alainati, S., S. N. AlShawi, and W. Al-Karaghoul (2010). The Effect of Education and Training on Competency. *Paper Presented at European and Mediterranean Conference on Information Systems* (April 12-13 2009). Retrieved 18-06-2022, from <https://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/4364/1/C104.pdf>.
- Attallah, D. and A. A. Hasan (2022). Approach to Developing a Core Competency Framework for Student Nurses in Saudi Arabia: Results from Delphi Technique. *Nursing Reports*, 12(1), 29-38. doi: 10.3390/nursrep12010004
- Australian National Training Authority (ANTA) (1999). *Community Services Training Package (CHC99)- Qualifications Framework*. Australian: Australian Training Products Ltd.
- Bernard, J. M. and R. K. Goodyear (2014). *Fundamentals of Clinical Supervision (5th Ed.)*. London, England: Pearson.
- Birknerova, Z., D. Misko and L. Zbihlejova (2023). Determining the Core Competencies of a Coach: Design and Validation of a New Methodology. *Behavior Science*, 13(1), 18, 10 pages. doi: 10.3390/bs13010018
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Mode for Effective Performance*. New York: Wiley.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st Century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12. doi: 10.1108/02621710810840730
- Chao, W. and Y.-C. Lou (2018). Construction of Core Competencies for Family Therapists in Taiwan. *Journal of Family Therapy*, 40, 265-286.

- Chouhan, V. S. and S. Srivastava (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling- A Literature Survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 14-22.
- Chung, R. and C. Wu (2011). The Identification of Personnel Director's Competency Profile through the Use of the Job Competence Assessment Method. *African Journal of Business Management*, 5(2), 405-415.
- Craig, S. L., L. B. McInroy, A. Goulden, A. D. Eaton, T. Kourgiantakis, M. Bogo, K. Adamson, G. Iacono, L. Gagliardic, T. Krasovecd and M. Smalle (2020). The Health Social Work Competency Rating Scale: Development of a Tool for Education and Practice. *Social Work Education*, 40(4), 928-941. doi: 10.1080/02615479.2020.1768233
- Falender, C. A. and E. P. Shafranske (2017). Competency-based Clinical Supervision: Status, Opportunities, Tensions, and the Future. *Australian Psychologist*, 52, 86-93.
- Gonsalvez, C. and F. Calvert (2014). Competency-based Models of Supervision: Principles and Applications, Promises and Challenges. *Australian Psychologist*, 49, 200-208.
- Lambie, G. W. and J. S. Haugen (2021). Assessment of Clinical Mental Health Counseling Competencies for Preparation Programs. *Counselor Education and Supervision*, 61(2), 15-24. doi: 10.1002/ceas.12221
- Liddell, A. E., S. Allan and K. Goss (2017). Therapist Competencies Necessary for the Delivery of Compassion-focused Therapy: A Delphi Study. *Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 90, 156-176.

McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather than for Intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.

McClelland, D. C. (1998). Identifying Competencies with Behavioral-event Interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-339.

National Association of Social Workers (NASW). (2013). *Best Practice Standards in Social Work Supervision*. Washington, DC: NASW.

Northey, W. F. (2011). Competency, Common Ground, and Challenges: Response to the Development of Systemic Therapy Competencies for the UK. *Journal of Family Therapy*, 33, 144-152.

Ow Yong, L. M., S. C. Goh and J. F. H. Chew (2021). Social Work Competencies in an Academic Medical Center: The Case of Singapore Health Services. *Health & Social Work*, 46(3), 210-217. doi: 10.1093/hsw/hlab016

Parmar, J., S. Anderson, W. Duggleby, J. Holroyd-Leduc, C. Pollard and S. Brémault-Phillips (2021). Developing Person-centred Care Competencies for the Healthcare Workforce to Support Family Caregivers: Caregiver Centred Care. *Health and Social Care in the Community*, 29, 1327-1338.

Prahalad, C. K. and G. Hamel (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.

Prasitanarapun, R. and N. Kitreerawutiwong (2023). The Development of an Instrument to Measure Interprofessional Collaboration Competency for Primary Care Teams in the District Health System of Health Region 2, Thailand. *BMC Primary Care*, 24(1), 55. doi: 10.1186/s12875-023-02013-9

- Pront, L., D. Gillham and L. W T Schuwirth (2016). Competencies to Enable Learning-Focused Clinical Supervision: A Thematic Analysis of the Literature. *Medical Education in Review*, 50, 485-495.
- Pugh, D. and R. Hatala (2016). Being a Good Supervisor: It's all About the Relationship. *John Wiley and Sons Ltd. Medical Education*, 50, 380-397.
- Rio, M. D., L. A. Tallon, J.-M. Kauth and P. Lasley (2023). Critical Competencies in Children's Environmental Health. *Journal of Environmental Health*, 85(6), 26-29.
- Robbrecht, M., K. Norga, M. V. Winckel, M. Valcke and M. Embo (2022). Development of an Integrated Competency Framework for Postgraduate Paediatric Training: A Delphi Study. *European Journal of Pediatrics*, 181, 637-646.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. NY : Row, Peterson and Company.
- Spencer, L. M. and S.M. Spencer (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Torok, M. R., A. E. White, S. Thompson, S. Pugh, K. Garman, M. Anand, H. Booth and E. J. S. Walter (2022). Competencies for Environmental Health Professionals Who Detect, Investigate, and Respond to Foodborne Illness Outbreaks. *Journal of Environmental Health*, 85(1), 24-32.
- Vitali, S. (2011). The Acquisition of Professional Social Work Competencies. *Social Work Education*, 30(2), 236-246.

- 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.
- Yeung, E., S. Scodras, N. M. Salbach, A. Kothari and I. D. Graham (2021). Identifying Competencies for Integrated Knowledge Translation: A Delphi Study. *BMC Health Services Research*, 21:1181, 1-18.