

台灣社區工作與社區研究學刊 第十一卷第三期

2021 年 12 月 頁 195-208

DOI: 10.53106/222372402021121103007

實務議題論壇

長庚醫療體系的照服人員職能發展與 管理制度

葉嘉嶽*

長庚醫療財團法人附設桃園長庚養生文化村社服課課長

收稿日期：2021 年 12 月 21 日，接受刊登日期：2021 年 12 月 23 日。

* 通訊作者：ksy@cgmh.org.tw

中文摘要

不同的工作場域發展出不同的服務方式、在職訓練內容與職能發展。長庚醫療體系包含醫院、護理之家、老人住宅三個不同場域，均有照服員在其中提供照顧服務工作。在不同場域的照服員與長庚合作及管理模式因法規、服務對象需求、照顧型態及慣行收費標準不同，呈現差異化的樣貌。長庚醫療體系透過個人特約、聘為正式員工、外包給合約廠商以及資源轉介等方式導入照服員加入照顧服務的工作，除了長照 2.0 居服照服員之外，在醫院、護理之家及養生文化村在宅中心照服員，以「非受雇人員」或「正式員工」二種身分進行服務規範、培育訓練、薪資福利等職能管理，期使照服員獲得良好工作環境、被照顧者得到優質服務。從穩定的留任率可以看到此一模式之成效。

關鍵字：照顧服務員、職涯發展、長庚醫療體系

Care Workers' Competency Development and Management of Chang-Gung Medical System

Chia-Yueh Yeh

Chief of the Social Work Department, Chang Gung Health and Culture
Village

Abstract

Difference care situations have developed their own approach to services, job training, and competency management. The Chang-Gung medical system includes hospitals, nursing homes, and residences for the elderly, and each unit has its own care workers to fulfill different care services. Care workers from different working areas operate under their own management model when cooperating within the Chang-Gung medical system: hospitals' contract-based care workers are supervised under the nursing department; care workers of nursing homes are full-time employees; care workers of residences for the elderly are supervised under the contractor of its care workers; and home care workers within the Chang Gung Health and Culture Village are assigned from the B unit of long-term care 2.0.

Keywords: Care Workers, Career Development, Chang-Gung Medical System

壹、醫療院所照服員培育與職能管理之特殊性

因為工作環境、照顧對象、服務內容及聘僱條件的差異，在醫療院所與從事長期照顧服務的照顧服務員（以下簡稱照服員）在訓練培育、職能管理上有著相當程度的差異：依照「醫院照顧服務員管理要點修正規定」內容，醫院經安排在院內協助照顧病患之人員，有三種情形：醫院自聘、醫院與照服業者特約、醫院與照服員個人特約。同時醫院應指派與病人照顧最直接之部門進行照服員之業務管理。就培育與訓練向度來說，醫院應安排照服員職前訓練並每年至少接受 8 小時在職訓練，以長庚醫院為例，照服員每年在職訓練包含緊急應變演練（如消防、重大災難）、基本生命復甦術、溝通技巧、安寧療護、新興傳染病防護教育等項目之訓練課程。

醫院及長期照顧領域之照服員在培育訓練上，除職前訓練相同外，繼續教育及訓練認證皆有明顯差異：醫院照服員每年在職訓練至少 8 小時，而長照領域照服員則每年平均需 20 點（小時），才能符合 6 年 120 點換照條件。醫院照服員訓練內容主要關注在病患及醫療院所工作特性項目；長照領域照服員因工作包含身體照顧、家務及日常生活照顧服務，所以訓練內容項目較多，類型亦較複雜。就考核與認證向度來說，醫院照服員視聘約方式，由醫院自行考核管理，或是委由照服業者考核管理，長照領域照服員依法規採積點認證及換照方式，統一納入衛生主管機關管理。

就服務內容來說，醫院照服員的工作內容是由醫院規範並主動提供病患及家屬參考，同時須揭示於醫院明顯處所。而就其出勤方式及薪資向度來說，醫院照服員之出勤由負責管理之部門進行病人分配、排班、交接班、休假等，工作地點僅限於醫院內部。出勤班別為半日班（12 小時）及全日班（24 小時）。

每次照顧一位固定病患，直到病患出院或是不需照顧為止。由醫院訂定收費標準，照服員依照服務時間收取服務費用，聘約單位一般會從服務費用中收取一定比例之仲介費用。這些作為與長期照顧照服員的狀況略有不同。

貳、長庚體系照服員工作場域差異之職能管理作法

長庚醫療體系建立了急、慢性醫療院所、護理之家及養生文化村的完整醫療照護體系。然而，不論是醫院病患、護理之家及養生文化村住民的照顧需求，都可以看見照服員參與服務的身影，整個醫療體系包含了醫院照服員、居家照服員、住宿式機構照服員等不同類型。筆者在職涯中有幸經歷醫院工作、長期照顧及老人住宅服務等不同領域，如下筆者將從實務面觀察照顧服務員在長庚醫院、護理之家及養生文化村工作的職能管理與發展，分項進行說明與闡述。

一、照服員來源與聘僱方式

醫院的照服員來源主要是自行推薦或同儕引薦，經醫院照服員管理部門審核通過後，以個人特約方式與醫院簽約，其要求是每年要進行換約，以「非受雇人員」身分納入院內並接受各項管理。護理之家照服員則是經機構招募遴選之後擇優聘任，其身分是屬於正式員工，要接受護理部門的直接管理。

長庚養生文化村住民入住規定是須年滿 60 歲，能自理生活且無精神疾病或傳染病。起先長庚養生文化村並未設置照服員相關工作職位，不過，隨著住民入住時間變久、年齡漸長且逐漸衰弱退化、或出現失能或輕微失智現象，住民就開始需要照顧服務的介入與協助，因此村內就開設了在宅服務中心，或依照住民照顧服務需求轉介長照 2.0 服務，導入照服員提供有需要的住民照顧服務，其照顧服務規劃簡要說明如下：

（一）在宅服務中心

採外包方式辦理設置，由長庚養生文化村管理部門提出申請，經台塑企業總管理處發包中心招攬合格之照顧服務業者投標並擇優安排進駐。照服業者於村內設置在宅服務中心，並招聘照服員入村服務。在宅服務中心之照服員會登記造冊並以「非受雇人員」身分納入並接受長庚醫院的管理。

（二）長照 2.0 居家服務

長庚養生文化村服務團隊成員若發現住民出現衰弱、退化進而需要照顧介入時，健康中心及社服課就會介入並共同進行關懷，經評估符合長照 2.0 服務資格之後，健康中心就會轉介照管中心照顧專員前來訪查並進行評估，經由 A 據點個案管師設計出照顧服務的組合之後，B 據點居服單位就會安排照服員提供居家照顧服務。照服員服務前後需與本村健康管理師了解討論個案住民狀況並進行交接，出入時的身分則會以村外人士辦理相關手續。

二、管理單位

醫院部分是由護理部設置照顧服務員組，派任護理長一人並依照院內訂定之「照顧服務員管理準則」進行照服員遴選、簽約、派案、訓練等管理作業。護理之家照服員為正式員工，歸屬護理部進行管理，其出勤、排班、訓練、考評等事務主要是由護理之家各樓層護理長負責管轄，各項工作規定均比照院內正式員工相關規範。

長庚養生文化村在宅服務中心照服員是由承攬照顧服務之業者進行管理，負責人會安排接案、派案、在職訓練、薪資核算等作業。在宅服務中心之招標、合約、人員管理及業務執行相關問題之溝通協調，則是由村內管理課生活服務組負責。而長庚養生文化村住民之長照 2.0 居家服務目前是由 A 據點個案管師分

派給 9 家居服單位安排照服員入村服務，照服員之各項作業則由各居服承接單位負責管理。

三、主要服務內容

醫院照服員主要為一對一之照顧服務，以協助病患身體照顧及生活照顧為主。護理之家照服員依機構照護比進行一對多照顧服務，內容涵括護理之家住民之身體照顧及生活照顧。養生文化村在宅服務中心照服員採一對一服務，由於住民自我照顧能力尚未完全退化，照服員以陪伴、監督安全及協助部分生活照顧為主，退化程度較高之住民則再加上協助部分身體照顧。養生文化村住民在長照 2.0 評估的斷定多為 2~3 級，因此居家服務照服員主要以一對一方式進行照顧服務，提供家務服務及生活照顧。

四、排班及工作時數

醫院照服員會依病患及家屬需求安排半日班或全日班，病患或家屬向病房護理站提出申請後，照服員組護理長會進行排班派案。照服員接案後開始服務，會服務到病患出院或是不需要服務為止。2021 年醫院新增了「困難班別」，將急診及特殊病況病患之照顧與一般照顧服務進行區隔，提高照顧服務費用及服務週期，以增加照服員接案意願並提升照服員工作安全。護理之家則會依照工作內容及需求，以早、中、晚三班輪班出勤，每班別 8 小時（或日、夜二班，每班別 12 小時）方式出勤，出勤方式須遵守勞基法相關規定。

養生文化村照服員排班方式及工作時數依住民需求及長照 2.0 規劃之照顧組合進行安排，簡要說明如下：

（一）在宅服務中心

依住民申請的需求，主要安排半日班（12 小時）或全日班（24 小時）二種班別服務。不過，住民若臨時發生身體不適或意外狀況而有短期服務需求時，另可申請送餐（1 小時）、陪病就醫（2~4 小時）、家事服務（4 小時）等短期、臨時班別服務。

（二）長照 2.0 居家服務

依照住民長照分類級別以及 A 個管的照顧組合設計，會由照服員提供每次 1~4 小時的計次服務。

五、薪資福利

醫院照服員依照接班班別及次數核領照顧服務費用，醫院不收取任何仲介費或行政管理費用。醫院另會給予照服員一些相關福利，例如醫療減免、體檢折扣、工作服裝供給、院內攤商購物優惠等。護理之家的照服員為正式員工，薪資結構採固定月薪制，若有加班或額外出勤則另外核給加班費用。護理之家的照服員也享有員工福利，例如醫療減免、年節獎金、工作服裝供給、院內攤商購物優惠等。

長庚養生文化村在宅服務中心與長照 2.0 居家服務照服員均非本院正式員工，其薪資福利乃是由聘僱之業者訂定，但福利略有差異，簡單說明如下：

（一）在宅服務中心

照服員依照接班班別及次數核領照顧服務費用，在宅服務中心會向照服員收取一定比例之仲介費用作為行政管理費用。在宅服務中心照服員憑個人服務證在村內商家消費，享有的福利與正式員工相同。

（二）長照 2.0 居家服務照服員

照服員薪資依照接案時數核算，居服單位會扣除行政費用後發給薪資。員工福利由各公司自訂。於村內商家消費比照一般民眾，沒有任何優惠。

六、訓練內容及規劃單位

醫院護理部已制定「照顧服務員管理準則」（長庚紀念醫院，2021），其中規範每年在職訓練課程標準，並由護理部規劃辦理，全年至少 8 小時，內容包括緊急應變演練（如消防、重大災難）、基本生命復甦術、溝通技巧、安寧療護、新興傳染病防護教育等課程，以符合「醫院照顧服務員管理要點」之要求。護理之家照服員之在職訓練同樣由護理部規劃，與護理之家正式員工相同，每年須接受專業訓練、病患安全、緊急應變及防災演練、基本生命支持術、感染管制、安全衛生等課程。課程進行方式採課室實體教學、實際演練及線上課程等（長庚紀念醫院，2020）。

養生文化村之在宅服務中心及長照 2.0 居家服務照服員因隸屬不同聘任單位，在宅服務中心照服員若穩定在村內服務，即不會申請長照人員小卡，在職訓練方式與長照 2.0 服務人員不同，簡單說明如下：

（一）在宅服務中心

由照服業者及村內管理課共同訂定年度在職訓練，內容包含緊急應變演練（如消防、重大災難）、基本生命復甦術、溝通技巧、安寧療護、新興傳染病防護教育等課程。

（二）長照 2.0 居家服務照服員

由居家服務承接單位規劃在職訓練，照服員須取得長照人員認證證明，每六年須完成 120 點在職訓練，內容項目與其他長照服務單位相同。

七、職涯發展

醫院部分，護理部照服員組護理長會依照工作表現，從照服員中選任組長數名，協助擔任部分行政聯繫及工作宣導任務。這些工作均為無給職，僅於年度照服員大會時給予公開表揚與感謝，對照服員來說，此職務與職涯規劃無關。而護理之家照服員則是依照正式員工評核方式進行考勤及考績評核，據以調整職等及薪資，但照服員職務部分並無分層分級之設計，亦無晉升之路線。

養生文化村部分之照服員職涯發展，分項說明如下：

（一）在宅服務中心

無分級與職涯發展規劃，但現任照服業者為資深照服員自行開業，也成為照服員職涯發展的目標。

（二）長照 2.0 居家服務照服員

依照各居服承接單位內部規劃，多數並無設計職涯發展路線。

八、人員流動率與忠誠度

比較醫院、護理之家、養生文化村在宅服務中心及長照 2.0 居服單位照服員之人員流動率，長庚醫院及養生文化村在宅服務中心均為接案性質，因個案來源穩定，照服員收入相對穩定，在薪資之外，還有部分工作福利。雖然沒有特定的職涯發展路線，但照服員在薪資福利、工作穩定度、工作環境等項目上有較高的滿意度，流動率低，對機構忠誠度較高。而護理之家照服員為正式員工，領取月薪，工作相對穩定且享有相同工作福利，但因其工作性質為一對多住民，並包含身體、生活、餐飲營養等照顧工作，負擔較重，因此流動率略高於醫院照服員。在這四項工作當中，長照 2.0 的居服照服員更換頻率較高，可

能是因為個案狀況變化較大、工作不穩定性較高、薪資相對變動較大、同質性機構多，因此轉職機率也變高，人員流動率也比前三者高。

參、結論與建議

醫院特約照服員的人數，在非簽約之照服員、外籍監護工及無照看護工三者搶食醫院照顧服務市場之下，工作需求逐年下降，年輕族群投入意願相對較低，從業人員平均年齡便不斷上升。相較於長照領域照服員人力呈現發展趨勢，未來民眾就醫時，若需聘請醫院特約之照服員，困難度恐怕會越來越高。

職涯發展需建構在從業人員的數量規模之上，就現今長照領域各服務方式的照服員人數進行觀察，從事居家服務的照服員人數規模應是最有機會可以建構出分層分級晉升模式的領域。但觀察養生文化村在宅服務中心或是入村提供居家服務的照服員，僅有在宅服務中心現任負責人從照服員身份創業，晉升管理階層，其餘照服員夥伴絕大多數仍留在第一線照顧工作上。主要原因是考慮到收入及工作性質，即使設置了幹部職位，也可能無人願意就任。另一個可能建構職涯發展模式的領域，是較具規模的住宿式機構。但以長庚護理之家為例，照服員依照工作區域納入各樓層護理站管理，各樓層護理長負責該區域人員及業務管理，因此未再另外設置照服員職務晉升的管道，但會在照服員職類上進行職務點數計點機制以鼓勵同仁工作表現。另一個筆者觀察到的現象是，在養生文化村在宅服務中心的照服員，與長照 2.0 居家服務的照服員，因工作場域都在村內、服務對象相近而偶有交流互動，就會發生二者照服員工作彼此流動的狀況。在宅服務中心的照服員之所以會轉職從事長照 2.0 的居家服務，而居家服務的照服員之所以會加入在宅服務的照服工作，筆者的觀察其原因主要是對工作的穩定度和收入有不同的期待，因而轉換工作。

照顧服務員不論是在醫院、護理之家、養生文化村或是長照 2.0 居家服務工作，都是一份需要勞心勞力不輕鬆的工作。但因為工作場域、服務對象的不同，服務方式、內容、訓練要求、薪資福利等也會產生差異。不過，在職涯發展的規劃上，四者都尚未建立明確的職務發展路線，在職稱與工作內容上也未建立差異化層級。若從影響照服員留任的因素來思考，在職稱與領導層級仍待規劃之際，也許建立職務點數的差異，並勾稽工作表現、薪資調整等項目，是一個可以參考的作法。也期待未來能在更多先進的研究與努力之下，創造出更優質友善的照服員工作環境。

參考文獻

長庚紀念醫院（2021）。《照顧服務員管理作業準則》，桃園：長庚紀念醫院內部規章（未出版）。

長庚紀念醫院（2020）。《訓練管理辦法》，桃園：長庚紀念醫院內部規章（未出版）。

