

前言

二十一世紀是全球高度競爭的時代，更是知識經濟的社會，無論是政府機關或各企業組織都需要優秀的領導人才，方能持續開創新局。台灣社會隨著高齡人口快速增加、伴隨少子化與居住安排的型態轉變等多重社會趨勢下，銀髮族的居住安養將是最重要、也最急切需解決的問題（王熙哲，2013），治療與照護在醫療產業的需求上益形重要（董正玫，2010），因而長期照護（以下簡稱長照）問題理當受到政府的迫切關注。然而，住宿式長照機構的照顧品質仍存在著良莠不齊的嚴重問題，為能因應各種政治、經濟、社會及環境的不斷變動，充分發揮長照機構的功能，持續追求卓越與創新，實有賴機構高階管理者的帶領。而高階管理者為機構之首，更是長照機構高績效表現的保證，因此，如果機構管理者的能力可以透過職能基準的建構，具備卓越的能力與特質，方能在快速變遷的環境中帶領長照機構的健全化與提升高齡者的生活品質，並迎接未來的挑戰。

國內住宿式長照機構的照顧方式與醫院照顧不同，致使長照機構主管與醫院主管亦有分別。長照機構主管需扮演各醫事專業人員及服務資源之間的協調角色與機構的經營者，不侷限於醫院中以醫療為主導的方式；由於許多護理人員較其他社區專業人員更擅長老年照護與諮詢，但仍較缺乏經營與管理培訓，因此，護理人員需強化獨立創業、經營管理及專業合作協調等能力，以掌握護理專業在長照領域發展

之契機（吳肖琪、蔡閻閻、葉馨婷，2015）。然而，限於過往醫療專業養成教育中缺乏經營管理課程，使管理者較缺乏機構領導與管理概念，但管理者的管理能力牽繫著照護品質，且需要與多元健康系統互動及溝通，以提供住民或老人更好的照顧，因此，高階管理者如何引領機構領導與管理便成爲一大重要議題。爲簡化討論敘述，除非特別明確指出，本研究中之管理者皆代表高階管理者。

長照機構管理者綜理機構所有事務，舉凡機構的大小事都與管理者有關，但當前政府針對長照人員的訓練，僅規劃 Level 1 至 Level 3 的基礎專業訓練，或一些零星的管理者訓練議題，缺乏完整的機構管理者訓練，以利管理者能夠在複雜變動的情況中應用整合的專業知識與技術，獨立完成專業與創新的工作（勞動部勞動力發展署，2016）。因此，長照機構管理者如何透過有效的職能基準推動應用，從高績效的機構管理者身上探尋其之所以卓越的核心能力特質，並以績優管理者高績效的行爲表現及人格特質爲標竿，針對職能缺口，透過導入與運用職能基準，規劃設計職能導向的課程及學習活動，以彌補能力落差（勞動部勞動力發展署，2015），並運用知識管理的複製法則，規劃具系統性的專業發展體系以協助管理者增能之需，且建立具有有效預測效力的管理者選才機制，以鑑別出真正具高績效潛力的管理者人選，進而做好管理工作與擬定經營策略，著實關係到整個機構的未來發展。基於以上之研究問題，本研究目的包含以職能概念探討住宿式長照機構管理者高績效

表現的能力特質，以及發展具有有效性的住宿式長照機構管理者的職能模型。

文獻探討

住宿式長照機構的發展現況

有鑑於台灣社會對於住宿式機構提供長照服務之需求有日益增加的趨勢，因此，長照機構成爲重要的照護方式之一。根據衛生福利部統計，全國護理之家從2008年的347家、24573床，逐年成長到2015年6月的487家、35202床，呈現快速成長的態勢；此外，老人長照機構總計有1060家、59426床，其中924家屬於小型機構（林萬億，2016）。爲評量長照機構效能、提升長照服務品質及提供民眾長照選擇，衛生福利部於2017年公告《長期照顧服務機構評鑑辦法》進行經營管理效能、專業照護品質、安全環境設備及個案權益保障等四大評鑑項目，並將評鑑結果公告於網站上供民眾選擇之參考（衛生福利部，2017）。故長照機構管理者每4年必須面臨一次全國性的大評鑑，期間的3年亦需面對地方主管機關的督導考核（即小評鑑），相當於每年都必須接受上級機關的評鑑作業，致使工作同仁耗用許多時間處理文書作業，更影響其照護住民的時間及品質，此外，評鑑準備耗用的時間及精力會產生許多工作負荷及壓力，長官給予的壓力及過多的文書作業，都可能增加工作同仁離職的傾向（陳政志，2016）。

住宿式長照機構的挑戰

機構規模與服務對象嚴重度不一致

曾淑芬、謝宇忠、陳惠芳、趙海倫與郭佩伶(2011)發現，機構式長期照護住民大多爲完全依賴與嚴重依賴（占85.9%）及重度認知功能障礙（占57.9%），且護理之家住民之照護需要組合以完全依賴合併2項以上護理專業照顧需求者居多，而養護機構則較多個案僅需一般性的生活照料協助，顯見住民特性不同，其管理領導模式及重點亦有差異。但長照機構評鑑基準卻未將住民嚴重度之差異及住民特性進行區別，導致長照機構管理者在面對照護品質指標時，常常因爲明知評鑑基準不適用，卻又要花時間處理文書作業的窘境。此外，法規更單純地將個案依照管路之多寡進行人力配置標準的依據，並未將立案床數的多寡納入評鑑基準的考量，因此，立案床數5床~200多床的評鑑基準完全一致，致使小型機構管理者受到嚴竣的考驗，進而向外尋求顧問公司對評鑑作業的協助，但對機構本身的照護品質卻無實質的幫助。

長照機構從業人員不足

法令需要機構能有「充足的」員工以提供護理並維持住民實務上生理、心理、社會最高層次福祉所需的服務，但勞工短缺卻是長照領域中最主要的問題。王潔媛(2013)、Bowers、Esmond與Jacobson(2000)的研究指出，員工的流動率會影響照護品質，干擾對住民照顧的連續性及照顧關係，減少以住民需求提供照顧及滿意之機