

照服員的招募和留任

陳錦紅 聖若瑟失智老人養護中心－護理組長

從事長照機構服務已近二十年，從護理師到護理主管過程中，經歷過無數的照服員來來去去，也面臨過照護人力不足之窘境，經歷過重複訓練新人，耗時耗力且不符合經濟效益。過去研究照顧服務員的離職傾向多著重在工作壓力、工作倦怠與離職意願的相關性，極少數研究探討照顧服務員的情緒勞務狀態、自我效能與組織承諾之關聯性，因此本研究以失智老人養護中心照顧服務員為例，並探討情緒勞務、自我效能與組織承諾之關聯性，期待藉由此研究了解照顧服務員的情緒勞務與自我效能情形，及對組織之忠誠度，提供給長期照護機構管理者作為內部管理參考，希望可以改善照顧服務員照護工作環境及積極留住照顧專業人才，增進機構住民的照護權益。

研究結果發現失智養護中心照顧服務員之情緒勞務在不同的排班方式有顯著的差異，固定一班者顯著高於三班輪班者。相關分析結果顯示照顧服務員之情緒勞務、自我效能與組織承諾三者之間呈現顯著正相關。

一、照顧服務員情緒勞務之現況

本研究顯示研究對象整體情緒勞務負擔屬偏高程度，照顧服務員為符合工作職場之要求，在提供照護過程中，被要求要有多元化的服務，並且在組織規範所訂的工作規則下執行業務，在服務照顧個案的過程中有時需壓抑與控制自我情緒，無形中會產生高情緒勞務負擔。研究量表中得分最高三項依序

為「當我面對服務對象時，我必需不只是表情愉悅，內心也需保持愉快。」、「面對住民家屬及同事時，我必需臉上保持親切的笑容。」、「面對服務對象時，我必需會利用表情、態度、語調或行為來營造讓別人信賴的氣氛。」，照顧服務員的工作性質是須經常接觸各種不同人員（個案、家屬、相關工作人員等），然而照顧服務員與個案互動緊密，照護過程需要長時間面對面接觸，還需有良好的溝通，並要針對不同個案屬性及其家屬給予個別化照護，故在與個案及個案家屬間的互動溝通，可能產生直接或間接的衝突及溝通不良而造成照護上的糾紛，為了要維持良好護病關係，情緒勞務負擔因此偏高。

二、照顧服務員自我效能之現況

本研究顯示研究對象自我效能之現況屬中偏高程度。自我效能之所以重要，是因其會影響學習行為的努力程度及面臨困難及挫折時的處理態度及反應方式，如有阻礙時是否會有自我尋求解決方式的想法。自我效能會影響個人面對問題發生時的反應，自我效能越高者，面對問題發生會有正向思考，解決困難的容忍度比較高，當然也讓個人進行決策時，會有正面積極的思考模式。自我效能越高，就會努力付出較多心力，即使工作中遇到困難和挫折也視為挑戰，並且會想辦法克服，且能從失敗中學習經驗，展現堅強的意志力；相反的，自我效能低的人，遇到困難挫折時，會不敢面對問題，選擇逃避問

題或退縮，個人的自我效能愈高的話，做事情時便更容易成功。

本研究量表中得分最高前三題項為：「我能充分運用所學習的知識技能於工作上。」、「遇到照顧困難的個案時，我能面對現實、自我激勵、尋求支援。」、「我能主動與服務對象建立與保持良好的互動關係。」、「工作時，我表現出正向的情緒，營造好的工作氣氛。」。

此研究結果顯示照顧服務員個人若能為自己目標，充實自己學識及專業，且應用於專業領域上努力去完成，或是在遭遇挫折困難時，能堅持到底、面對現實繼續嘗試，將有助個人提升自我效能外，也能提升組織認同的信念程度。



疫情時，玉蘭姊展現第二專長，幫長輩剪頭髮



照服員黃秀銀榮獲台北市政府表揚，回來後與同仁們合影

三、照顧服務員組織承諾之現況

本研究顯示研究對象整體組織承諾屬中偏高程度，組織承諾是員工對組織及其目標的認同，並且希望可以維持組織成員身份的一種心理狀態，也就是照顧服務員可認同所服務的機構的一種態度或信念，有強烈留任的慾望且願意為所服務的機構付出更多心力，朝共同目標前進。本研究量表中組織承諾中得分最高的前三題為「我很幸運能在目前服務的機構上班。」、「我所服務的機構，是一家很好的養護機構。」、「我願意主動關心新進同仁，並傳授工作經驗，協助適應。」。

經研究結果顯示，情緒勞務對組織承諾呈顯著影響。研究結果發現，受訪者在執行工作及面對大眾時皆能表現出合宜的情緒反應，這代表是對組織的一種認同，也表示適度的情緒勞務負荷是可以增強組織承諾的。所以組織如何協助員工轉移過高的情緒勞務負擔，讓其轉化成工作的動力，不但可以提高員工工作滿意度，也可以加強員工對組織向心力、凝聚力，進而提升組織承諾。員工在工作上因擁有較多的資源來增進自我效能，在工作環境面對困難可尋求正確的處理方法，除了可獲取更多的獎勵也可免除心理上的無力感，當然管理者的支持，在薪資福利、職場的發展、工作自主性等可以適度調整，除了消除員工在職場上的困擾與壓力，也可強化員工對組織的承諾，進而營造良好的工作團隊氣氛，降低員工對於情緒壓力的知覺，有效增加員工對於組織的認同。

依據以上結論，提出建議如下：

(一) 支持員工並給予適時鼓勵，提供抒解情緒的管道

定期舉辦溝通實務演練、紓壓及情緒管理等課程，並建立良好的紓壓管道，以降低照顧服務員之情緒勞務負擔。當員工工作技能訓練有效時，其情緒勞務所付出的心力則愈小，故透過有效訓練是可以增加個人的自我效能，讓照顧服務員在面對個案時，不管個案因疾病導致的精神問題行為多棘手，都能有把握從頭到尾完成所有照護工作的自信，相對情緒勞務負擔將會減少。服務訓練內容涵蓋處理個案精神問題行為的方法，可增加在工作中處理突發事件之技巧，有助於在職場中遇到突發事件的應變能力，以提升個人是否能圓滿完成工作的信念與自信，具有實質效用。因此，透過課程訓練安排，除了可以有效的減少照顧服務員情緒勞務負擔，也可以讓其感受到組織與主管的認同、重視與照顧，心理上的效用仍是最直接會影響情緒勞務負擔。

(二) 提供員工表達意見的管道，建立公平、公正的升遷制度

研究結果顯示員工除了透過薪資提高外，在精神層面上也要加以尊重，組織所訂立的政策及各種工作規範應該嚴謹跟公平，設計合理的獎勵制度，表揚工作績效高的人，讓優秀人才可以感受到組織的重視，提高優秀人才對組織承諾。由研究結果顯示，組織中最難處理的問題就是人的問題，組織應提供適當管道讓員工情緒不滿時，有宣洩表達的方式。由研究結果顯示，要提高組織承諾，員工工作滿意度可以從組織公平方面著手，效果會最顯著。一般而言，員工薪資調整有一定規定，與工作績效與升遷也有相

對關係，因此當給員工之薪資達一定水準，亦相對表示對員工努力之肯定。在考核制度方面，評核時應衡量員工其工作表現，避免摻雜主管個人主觀的考量。所以建立公平、合理的薪資制度及升遷制度是吸引人才、留住人才最根本的做法。

(三) 透過在職訓練與提供進修機會，提升員工的自我效能

組織除了重視新進照顧服務員職前訓練，針對在職的照顧服務員也需繼續提供教育訓練，可利用小團體，由照護主管或資深者帶領，進行照護經驗分享或紓壓、實務操作以充實照護能力及突發事件應變能力。機構針對照護技巧及專業知識安排課程或外派受訓，並鼓勵在職進修，以增加處理突發事件能力的的能力，有效提升照顧服務員之自我效能，可降低情緒勞務負擔減少工作壓力。亦可以透過情緒管理等教育訓練課程，可避免或減少照顧服務員在照顧個案時以直接的負面情緒回應，進而提升工作績效。鼓勵員工透過各種方式加強自身專業知能，避免把終生學習淪為一個口號，如此就可以全面提升員工專業水準。照顧服務員之工作環境與其他行業大有不同，照顧服務員算是高情緒勞務工作者，在執行照護工作時必須隨時面對各種不同型態的個案，而所照顧的個案之照顧難度與來自家屬要求亦不盡相同，且組織的規範要求員工需有合宜的情緒反應，因此對於照顧服務員在執行日常的照護工作，組織必須適當給予支持及鼓勵，並提供教育訓練，讓員工可適時適度的調節過度的情緒勞務負擔，避免因情緒負擔負荷過重而造成情緒失調現象，影響其工作表現及身體健康狀況。

（四）透過舉辦活動以增進同事友誼

因照顧服務員工作特性除須耗費大量體力、時間長、輪班外，面對個案需提供個別化照顧，且需面對不同家屬，相對工作壓力大，下班後常身心俱疲，且因輪班的關係，要與家人或朋友到戶外活動的機會相對較少，故可以透過定期舉辦活動的方式（聚餐、旅遊），來促進同事之間的感情增進彼此友誼，與顧及員工身心健康發展。因為同事之間相處情形是否融洽，會影響員工上班時之情緒與工作態度，當同事之間相處越融洽時，在工作處理效率會愈高。工作時心情愉快的員工，自然其工作效率會提高，也可以營造快樂的工作氣氛，打造愉快的工作環境氛圍。

（五）工作職場文化及制度

在組織的設計規劃上，在新進人員方面，因新人對於組織的運作及工作內容不熟悉，因此容易在工作上產生挫折，一旦累積過多的挫敗經驗，易使新人產生逃避及放棄心態，進而而有離職意念，降低對組織的承

諾。故運用資深人員協助新人遵守組織原有的規範，建立正確的工作態度，並適時給予鼓勵，避免造成新人初期因對工作的不適應，導致組織流失人員，形成訓練支出上的損失。還需要注意資深員工心理反應，在進入組織已有一段時間，容易因為熟悉工作流程而產生職業倦怠，或組織無法滿足員工的生理、心理上之需求，造成員工士氣低落，此時組織應協助這階段的員工發展個人生涯規劃，針對其需求設定目標，此外，組織可提供其有發揮工作創意的機會，發現員工未被發現的潛能，營造共享經驗的組織文化，以提升員工的忠誠度與組織的承諾。

近年來 因應社會需求，各類型長期照護機構陸續興建，照顧服務員是最重要的人力資源，照顧服務員是否願意配合機構所訂定的照顧模式執行，繼續為機構奉獻心力堅守崗位，或是否願意留任機構為共同目標而努力，都是影響機構永續發展及提供住民良好的照護環境的重要關鍵要素。



一起研擬面對疫情的工作流程