

從適應觀點看老人長期照顧機構 外籍監護工之運用及管理

王潔媛

壹、前言

隨著社會變遷、健康政策之發展，台灣近年經歷了低出生率、身障及失能人口增加的挑戰，呈現出家庭的脆弱性及變異性。家庭對老人的支持因素受到人口、經濟、政治、文化等多元因素之影響，在長照體系尚在努力建構發展的過程中，家庭會如何選擇同時兼顧並滿足老人與家屬雙方需求的服務，成為社會共同關注的焦點。

台灣自 1992 年起開始引進外籍監護工進入機構，截至 2008 年底我國已有 36.5 萬名外籍勞工。隨著人口老化所所需的照顧人力及不斷立案的照顧機構成立，在需求高於供給的情境中，外籍監護工從 1993 年的 1,320 人增加至 2008 年的 165,564 人，在十五年內增加近 126 倍之多，反映出市場需求。

長期照護機構多為中重度失能之住民，近年來失智症患者亦不斷增加中，讓照顧工作隨處充滿挑戰。照顧機構為人力密集且工作負荷大的工作場域，外籍監護

工於工作時必須要在更快的時間內適應，方能提高工作效率。面對住民、家屬、工作同儕、各專業人員與主管等複雜的人際關係及組織環境，成為外籍監護工在工作適應上的關鍵影響因素。

外籍監護工在「國籍語言、文化差異、經濟法律、社會制度」等微視、鉅視面的差異，更突顯機構在管理上的難度。照顧不僅是單純的行為，除需具備充分之知識與技巧外，更牽涉到機構是否有完整的分工與整合及足夠照顧資源。若無適切協助，易形成工作執行上的困難度，甚至出現外籍監護工與機構間「上有政策、下有對策」的互動方式。

適應為一交互作用，為個人和環境持續互動的結果。照顧服務人力質與量之提升與適切的管理，除了機構外，實需透過機制之建立與推展，方能結構性的永續發展。故本文將以小型長期照顧機構為範疇，針對外籍監護工在長期照顧工作中的適應、管理、工作屬性進行探討分析，並對此提出建議。

貳、外籍監護工在台灣의現況

一、外籍監護工人數成長快速、持續攀升

在工業國家中長期照顧服務需求快速增加是共同面臨的現象，尤其在長期照顧體系仍在持續發展中的資本國家，外籍家事工及監護工即成為家庭或機構選擇的人選之一。政府於 1989 年 10 月為推動重大公共工程，首次引進外籍勞工，1992 年開始開放外籍監護工的申請。在內政部 2009 年的統計週報資料顯示，97 年底在我國之外籍人士統計共有 56 萬人，其中以外籍勞工 36.5 萬人，占 65.3% 最多，與 96 年相較增加 7,123 人，主要為看護工之增加（內政部，2009）。

據行政院勞委會的勞動統計月報第 191 期資料顯示（2008 年 12 月），在 1993 年底外籍監護工人數為 1,320 人，截至 2008 年 12 月人數增加至 16 萬 5,564 人。從 2003 年在台的外籍監護工由最初的 306 人攀升到 2008 年的 165,564 人，在九年中申請人數增加了 541 倍，足見市場需求之殷切。2001 年勞委會提高外籍監護工申請門檻，將需照顧之患者的標準限定於巴氏量表 20 分之內，以試圖減少外籍監護工之申請數量。但經過一段時間後，發現本勞在幫傭市場中成功媒和機率低，甚至因試圖申請外勞，出現許多造假之巴氏量表合格證明文件。

在外籍監護工之工作內容，有半數仍需兼做其他工作。依行政院勞工委員會統計處的「外籍監護工運用及管理調查」資

料表示，以「看護老人」最多，占 64.1%，「做家事」居次，占 37.9%，「看護病人」占 37.4%，「看護身心障礙者」占 19.6%，「帶小孩」占 7.2%。就以上工作內容項目，僅做一種工作者占 49.1%、做二種者占 37.5%、做三種以上者占 13.5%。

在未僱用外籍監護工之前，受看護者有八成由家人提供照顧，其餘依次是透過本國幫傭者最多，占 5.8%、特別看護占 5.1%、使用看護機構占 4.0%。其中，有九成四之雇主表示，不會優先聘僱國內居家照顧服務員照顧家人，其原因以「薪資太高」居首，價格差異影響雇主聘僱本國居家服務員之意願。其次分別為「找不到合適人選」、「外勞較勤勞」、「其他」。依據該調查發現，受查者曾經僱用國內居家照顧服務員或本國看護者，占 26.5%。

政府於 2002 年即開始推動「照顧服務福利及產業發展方案」，規劃將「病患服務員」及「居家服務員」整合為「照顧服務員」，迄今接受培訓人數超過 2 萬 5,000 人。並自 2004 年起辦理照顧服務員丙級技術士技能檢定考試，已有 7,812 人通過檢定，所培訓人員除在醫院、安養護機構就業外，提供居家服務之照顧服務員已超過 4000 人，希望能提供長者適切之照顧服務，更能藉此提供國人之就業機會。

但從後續就業追蹤發現，照服員實際從事照顧工作的比例僅有 2%-8%，依筆者承辦台北市近年來照顧服務員訓練及其他單位訓練結果之觀察，實際投入擔任的比例不到 2%。以台北縣為例，92 年度共訓練了 1,055 位照顧服務員，93 年度訓練了

1,088 位照顧服務員，94 年 8 月為止訓練了 511 位照顧服務員，三年來訓練了 26,54 位照顧服務員；但在兩千多位接受訓練的服務員當中，僅有 351 人從事居家服務的工作，而其中全職（每週工作 40 小時）從事居家服務工作的只有 78 人，佔總人數的 3%，參訓取得證照與是否就有仍有極大差距。

檢視我國長期照顧各類人力實際從業人員與未來推估所需人力之差距，顯示照顧服務員之供需差距最為顯著，在社區及機構中皆有照顧服務員人力嚴重欠缺之問題。外籍照顧人力的定位不清，跨專業間人力的分工合作模式仍在建立中，上述問題有礙於政策的推動和服務品質的提升（內政部，2007）。究其因，台籍監護工往

往因為薪水過低加上照顧工作性質辛苦而不願留任，流動頻繁，老人長照機構不論其規模，皆普遍面臨本國籍照顧服員人力短缺的問題。機構業者普遍認為在聘用外籍監護工時，具有流動率低、休假天數較少、成本較低、工作配合度高等有助於機構照顧工作進行的優勢（許靜如，2006）。

內政部在「老人福利機構設立標準」規定每8位住民須設置監護工一名，並於1999年7月29日開放外籍監工於一般的公私立老人機構，使外籍監護工擔任起照顧老人的工作。在台灣的長期照顧機構中，外籍照顧服務員即佔了二分之一以上。上述之優勢考量與本國籍照服員相較，成為機構負責人的重要選擇，擔任老人基本照顧第一線的主要照顧人員。

表 1：外籍勞工在台歷年人數一覽表

年 度	外籍監護工	家庭幫傭
82年底	1,320人	6,205人
83年底	4,257人	9,201人
84年底	8,902人	8,505人
85年底	16,308人	13,947人
86年底	26,223人	12,879人
87年底	41,844人	11,524人
88年底	67,063人	7,730人
89年底	98,508人	7,823人
90年底	103,780人	9,154人
91年底	113,755人	6,956人
92年底	115,724人	4,874人
93年底	128,223人	2,844人
94年底	141,752人	2,263人

年 度	外籍監護工	家庭幫傭
95年底	151,391人	2,394人
96年底	159,702人	2,526人
97年底	165,564人	2,549人

資料來源：作者整理自行政院勞委會勞動統計月報第 191 期（97 年 12 月出版）

二、外籍監護工在長照機構內的角色

在現有政策面，勞委會對外籍監護工的介入只停留在引進的層面。在法規上僅規定以「雙方當事人自行約定，約定工作時間除兼顧監護工的體能外，宜參酌勞動基準法之精神訂定之」做原則性的規範，而將引進後的重大責任交給機構自行辦理，並未有任何相關協助外籍照顧服務員的相關政策措施。在業者方面，僅由仲介公司針對勞僱糾紛進行處理，或事先提供的語言訓練課程，對於外籍照顧服務員在老人機構內從事照顧工作的結構面的問題及需求則無能為力。

近年來隨著新立案的機構不斷的増加，截至 2007 年底止，我國老人長期照護、養護及安養機構計有 1,034 所（含行政院退輔會之 14 所榮民之家及 4 所自費安養中心）；可供進住人數 62,881 人，實際進住人數 46,699 人，使用率為 74.3%（內政部，2008）。其中，以免辦財團法人登記，不對外募捐、接受補助或享受租稅減免之小型老人機構計 870 所占 84.14% 最多，餘依序為財團法人機構 107 所、公立機構 43 所、公設民營 14 所（內政部社會司，2008）。隨著機構數量的擴增，無論在服務品質及照顧人力的招募上，皆會出現白熱化之激烈競爭。

在需求高於供給的情境下，國內對中部長期照護機構人力調查中發現長期照護機構中最大的人力為監護工，佔護理人力之 76.9%，提供了許多非技術性的直接照護，對機構住民的福祉及行為具直接影響性。外籍勞工人數則以桃園縣有 72,653 人，占 19.46% 比例最高，其次為台北縣 51,584 人，13.82%，台北市有 37,163 人，占 9.9%。

台灣國際醫療行動協會研究發現，外籍與本國看護相比，有工作時數過長、工作環境優劣參差不齊之現況。機構內外籍監護工多被住民吃飯、洗澡穿衣、打掃、清潔、協助各項活動及基本生活照顧所佔據，雖然扮演第一線的重要照顧角色，但因住民的異質性及工作內容負荷繁重，很難對住民的心理層面及人際互動上有較細緻的互動。

此工作情境若無法得到有效的紓解或良性的循環，經過長期的情緒壓抑及工作負荷壓力過大影響下，對外籍照顧服務員的健康造成衝擊，直接影響照護品質，甚至發生虐待或疏忽機構住民的情形。在機構內曾發生過外籍照顧服務員無預警的逃跑失蹤、適應不良、缺乏工作動機、不願意從事現有的工作等問題。

表 2：主要縣市老人安養護產業概況

縣市別	人口數	老年人口數	老年人口比例	安養護機構數		機構式長期照護	
				家數	床數	收容率	總床數
台北市	2,630,191	318,117	12.09%	168	6,606	82.90%	7,923
台北縣	3,811,043	290,895	7.60%	193	8,391	73.70%	9,031
桃園縣	1,945,581	155,044	7.97%	56	2,930	74.30%	5,422
彰化縣	1,313,003	152,968	11.65%	57	3,132	63.20%	4,053
台南縣	1,104,491	139,224	12.61%	66	3,384	73.00%	3,971
台灣地區	22,994,262	2,367,652	10.30%	1,022	51,825	72.60%	68,121

資料來源：內政部統計處（2008.08.13）

參、老人長照機構的屬性與管理

一、長期照顧機構之工作負荷及連續性

(一)機構住民多為中、重度失能、失智患者

長期照護共同服務對象之特質為先天或後天之身心失能者，在個案照顧上是具負擔性及具連續性的，照顧需透過整合性的方式提供。相對於醫療性，雖非特殊性，卻需要專業的知識及技能，如翻身擺位、拍痰等（蕭仔伶，2007）。台灣長期照護專業協會(2007)在台北市九十六年度私立老人安養護評鑑報告指出，針對受評機構中的入住院民活動能力加以分析，發現顯示大部分住民須照顧程度偏重，須特別護理中之個案總數 815 人，以鼻胃管留置個案 515 位最多，佔 31.6%；需約束 443 人，佔

27.2%，導尿管流置為 262 人佔 16.1%，說明住民多為中重度失能，顯示小型養護機構之照顧對象為數眾多之中重度之失能者，顯現分擔社會重要之照顧責任，協助解決社會問題，減輕家屬之照顧壓力及負荷（台灣長照專協，2004）。

機構住民多為慢性病患者，部分住民並有心智或精神上的問題，導致在認知上的虧損。黃靜君(2000)針對北投社區型養護機構住民健康狀況研究指出，機構住民疾病診斷以中風最常見，評估住民的社交情形，發現只有 28.7%住民會和人主動交談，34.9%住民表情淡漠且不喜人與交談。從老人身心變化歷程來看，機構內之長者在進住機構前多已面臨生活劇烈改變，除了面對疾病所帶來的不便痛苦外，因行動能力偏低，連帶對原有生活方式及行動自主性造成衝擊，後續還要經歷進住養護機構之挑戰與轉變。

台灣人口老化，失智症人口亦快速增

加。老化是阿茲海默症最重要危險因子，由 65-69 歲組成的老年人口群每年每千人發生率從 2.8 上升到 90 歲以上的 56.1。2004 年度由行政院衛生署委託台灣失智症協會、台大醫院神經部進行的調查台灣地區社區及長期照護機構失智症盛行率調查資料顯示，台灣地區 65 歲以上人口失智症之盛行率在社區方面平均約為 4.48%，在機構方面，安養機構為 24.54%、養護機構為 61.17%、護理之家為 65.70%，顯見失智人口的影響。因失智長者在認知能力及日常生活能力退化，在溝通及照顧上難度挑戰更高於慢性病之長者。無論是在社區或機構中的照顧人員，多面臨照顧人力不足、照顧知識與技巧不足之困境，進而影響工作表現及與失智長者互動，除了易在工作中遭遇挫折，導致工作的高流動率，對失智長者的適應及品質影響甚鉅。

面對長照機構之住民，除需掌握照顧技巧外，如何回應工作之負荷及與住民、家屬、同儕間之密切溝通，除須具備經驗外，照顧的態度及敏感度更是重要能力。在運作上則有賴於機構明確的分工與整合式的服務，方能勝任及發揮照顧者的專業角色。故扮演稱職的照顧角色，有時連本國籍之工作人員都未必能勝任，遑論外籍照顧服務員在扮演工作角色時所面臨的壓力。

(二) 照顧機構為人力密集且工作負荷大的場域

機構內的外籍照顧服務人員包含國籍多元，從菲律賓、越南、印尼到泰國，彷彿一小型的聯合國，加上語言、文化、經濟各層面差異，更突顯機構管理上的不易，常形成外籍服務員在適應及工作執行上的困難度。

專業服務素質之良窳影響老人在機構內之生活品質甚鉅，故專業服務人力的素質在高齡化社會中更形重要。郭林瑋(2003)指出在老人養護機構的照顧服務員其工作性質多屬庶務性、非專業，但需要高情感投入，除要面對機構住民的正、負向情緒外，還需滿足家屬及機構的照護要求及情緒反應。如語言溝通上的障礙普遍存在於住民與外籍監護工之間，也發生在家屬，甚至連雇主及護理人員等身上，使得照顧過程中易發生不滿及衝突。

照顧機構為一人力密集的場域，若機構缺乏完善的管理制度，更容易出現「上有政策、下有對策」的分裂狀態，所有的照顧工作之提供未必是基於住民的需求，在工作中會以選擇性方式，即僅在有人監督的情境下方能持續進行，遑論對住民提供身心靈等全面性的全人照顧。長照機構中對外籍照顧服務員的管理及教育多以「舊人帶新人」、「邊做邊學」的方式進行，極少以系統化的正式訓練進行在職訓練。來台雖多已由仲介公司給予照顧技巧及語言訓練，但在實際照顧操作時，仍受到語言隔閡及服務對象失能程度之影響，在照顧技能上不具穩定性。

處在機構中的外籍監護工普遍面臨到過多的工作內容、無正規照顧訓練及種族歧視等問題，此過程及壓力的累積亦讓照顧者的負荷超載。筆者在參與老人養護機

構評鑑時，曾見機構針對外籍監護工的人事管理規章中明訂：「導致院民跌倒扣 3,000 元、打院民扣 2,000 元、偷吃東西倒扣 1,000 元、導致院民褥瘡倒扣 500 元…」等規範。說明了仍有少數機構以較集權之方式統一管理，對外籍監護工之權益保障仍有極大的努力空間。在此模式下，機構的工作人員易發展出「上有政策、下有對策」的回應模式，以消極態度因應，更遑論對老人權益之保障。

(三)服務品質提升有賴於機構之管理分工及整合

協助機構老人達到改善身心健康及逐漸脫離依賴，是機構持續努力的目標。有鑒於照顧失能老人問題與需求之多樣性，涵蓋飲食起居、生活協助、健康保健、疾病醫療、安養與養護、經濟支持、家庭協談、心理諮詢等，分屬各不相同的層面，因此在服務提供上需要有良好的整合（李世代，2001）。

在長照機構中普遍面臨本籍照顧服務員聘請不易及留任困難的困境，尤其以小型機構為甚，受限於經濟規模，普遍面臨缺乏專業人力、資金不足、建物非自有、空間不足、地點不佳等資源缺口（許世凱，2005；許靜如，2006）。而照顧人力充足與否，更牽涉到機構的財務營運狀況及主管的認知，機構工作成員多在現實與理想的鐘擺兩端擺盪，團隊的分工與整合多呈現在理論層面。面對經濟不景氣、同業惡性競爭、專業技能不足等主客觀因素，皆使得機構在實際運作中，必須考量「人力」

及「能力」的現有範疇內其資源的充足性，並作為機構當下提供服務之依據，在人力有限下，多以滿足住民生理基本需求為首要目標，不足之處多作為「未來」需要持續努力改善之目標。

近年來隨著評鑑制度實施及消費者對權益之重視，機構多以提升住民的獨立性及自主性為照顧目標，需要更充裕的人力及團隊間的共識等細緻操作之介入得以實施。Easterbrook (1999)從服務提供者的角度說明，工作人員應有足夠的敏感度去察覺老人的需要，照顧服務必須以彈性、個別化優質照顧為主，且須具備基本的技巧和能力。要擔任一位適任的照顧人員，需具備溝通協調之能力，與其在機構內的社會地位有直接關係。

尤其在失能老人照顧模式上需透過各專業介入及整合，當外籍監護工和其他成員合作及分工時，能否得到適切的對待及所需的資源將大大影響在工作士氣及專業能力上的表現。外籍監護工受到「文化差距、工作認知、專業技能、個人期待」等各環節之落差，加上外籍監護工本身若非相關背景，即使提供簡易訓練，面對失能長者在工作初期仍難以勝任。

肆、外籍監護工在機構內的適應機制探討

一、適應之觀點

適應為一交互作用，為個人和環境持續互動的結果。在雙向互動過程中，為協

助機構住民生活有更佳適應，首先必需先協助照顧人員有較佳適應，才能進而服務機構內的失能老人。French、Caplan 及 Harrison (1982) 提出的環境應合理論 (Person-environment fit theory, 簡稱 P-E fit theory)，強調個人的需求與環境的供給的應合程度及個人的能力與環境的要求的應合程度，都會影響壓力的產生。個體的行爲是人與環境互動的結果，行爲受到個人特質及環境的影響，個人或環境上的任何一個的變遷將導致行爲的改變。

故在探討外籍監護工在機構內的適應過程，必須了解外在環境對其影響爲何，外籍監護工的適應狀況及行爲是和環境互動的結果。國外心理學者 kaplan & Stein (1984) 提出「健康的適應」一詞，並論述其定義需具備三項特質：

(一)健康的適應必須先了解個人自己本身的各種需求；

(二)健康的適應者不但能重視個人自己的生活，亦能顧及到他人的權利；

(三)健康的適應過程中，必定能具有彈性與容忍力；亦即個人可面對實際環境做多樣性的選擇，而非僅是單一固定的反應。

綜上所述，可知適應是「個人」和「環境」互動雙向過程中所取得的平衡。在此平衡間包含有配合的意味，在自己的需求及他人的要求間尋得一平衡點，並可適合不同的外在情境。同時，適應也包含過去的經驗及現在及未來的需求，是一個連續性的相互動態關係。

二、影響外籍監護工工作壓力及適應因素

許靜如(2006)指出，在機構內的外籍監護工的工作壓力頻率出現最高的三項依序分別是：照顧瀕死的住民、照顧身體狀況沒有起色的住民及害怕對住民做出不正確的判斷和處理。林叔蔓(1999)則發現，機構監護工之工作滿足感與管理監督者關係、同事關係、工作負荷與流程及機構環境與維持等之層面的壓力源有顯著相關。Schaefer & Moos (1996)對國內長照機構中所有照護人員進行工作壓力之探討，亦發現工作壓力源來自所從事的「工作本身之特性、工作中的人際關係及組織環境」等三大層面。

黃梓松(2003)、郭瑜純(2000)，將外籍監護工與幫傭的適應程度及速度，歸類出三個不同的變項，包括國籍、語言能力、學歷。在長照機構的工作環境中，監護工常須與雇主與同事們長期處於同一空間內，故在工作及生活的適應上，與一般工程雇用的外籍勞工相較，必須要在更快的時間內適應，方能提高工作效率。

外籍監護工身處陌生之異鄉，擔任機構內照顧失能老人的重責及挑戰。因爲在文化背景、語言、生活習慣、醫療科技等多元差異外，亦有多數外籍監護工不具相關背景，故在擔任照顧者角色的認知、行爲及技術上多毫無準備。余明助、蔡明田(1997: 156-157)針對工作適應方面說明，調整不同文化情境所產生文化衝擊的一連串過程，即爲「跨文化適應」。來自各個國家的外籍監護工，在陌生環境中，會因害怕

觸犯禁忌或行為不符合當地文化而產生焦慮、敏感、或心理不適的反應，此現象稱作「文化衝擊」。加上離鄉不僅使他們既有的社交網絡脫離，在沒有任何的支援及協

助下，只能靠自己的能力及運氣學習，容易導致外籍服務員在身心的適應不良，連帶影響其的工作表現。

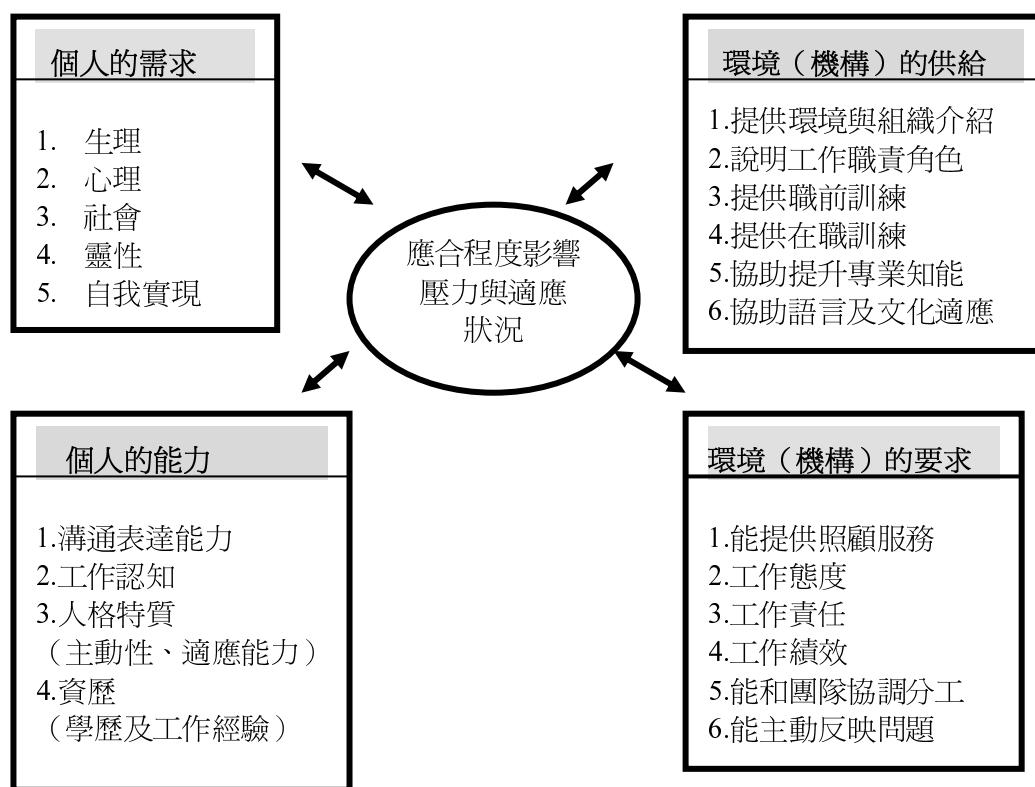


圖 1：環境應合理論（Person-environment fit theory，簡稱 P-E theory）

註：1.環境的要求內容參閱 2008 居家服務操作手冊（再版）94 頁之居家服務員考核表，中華民國老人福利聯盟編印。

三、系統化發展外籍監護工在職訓練之機制

台灣國際醫療行動協會研究發現，外籍與本國看護相比，有工作時數過長、工作環境優劣參差不齊之現況，在專業程度上，則有近五成未受過專業訓練。行政院勞工委員會統計處的「外籍監護工運用及

管理調查」資料表示，雇主對外籍監護工之工作滿意度方面，在看護技術、工作態度、工作情緒、工作效率、僱傭關係、衛生習慣等之綜合表現尚稱滿意，各項表現以僱傭關係滿意度 81.7 為最高，工作情緒、工作態度、衛生習慣之滿意度為 76，工作效率、看護技術滿意度 69 為最低，顯示外籍監護工在看護技術部份仍待加強。

林叔蔓(1999)針對台北市士林、北投地區安養護機構 102 位看護工為研究對象，利用問卷填答方式收集資料，以了解安養護機構看護工工作壓力源與工作滿足感間的關係：研究結果顯示外籍看護工中則以大學以上學歷為最多。平均的服務年資為 22.61 個月，平均照顧老人的經驗是 21.16 個月。每天照顧住民的時間最多為 12 小時，平均照顧位住民 12.14，有一半以上的看護工沒有參加過機構外的在職訓練。台灣國際醫療行動協會理事林秀麗更指出，政府應鼓勵民間團體培訓外籍看護，而不是由仲介負全部的責任。

筆者任職於台北市社區銀髮族服務協會時，負責由台北市社會局委託辦理機構外籍照服員的在職與職前訓練課程，課程設計時需考量到在工作職位上照顧機構住民必須有的技能，從翻身移位、預防跌倒的基本照顧到感染控制、營養判別及飲食服務、復健及輔具的使用、失智症認識、失智住民溝通與照顧等。為增進外籍監護工在照顧時的敏感度，課程多結合「回覆示教課程」，並安排二名助教在旁以小團體方式對學員進行確認與個別指導。在學習效果上則可透過「檢核表」(checklist)，作為評估學員在技能上是否具足的測量工具。並鼓勵學員以配對方式，透過「住民－照顧者」角色之互相扮演，示範各項照顧技巧動作，此刻就能看到學員們認真投入的表情與驚恐耽心的反應，深刻體會到因為錯誤的照顧方式所引起的疼痛及不適。

在執行訓練時，究竟要以「公平」或

「效益」原則作為主要考量，則會受到我國在外勞政策因素之影響，歷年來自各國籍之監護工人數各有消長。故舉辦訓練時應以公平原則，即無論參訓人數多寡皆舉行訓練，或是以效益原則為考量，將有限資源投入在人數最多的國籍，成為規劃時的首要考量。不同國籍之外籍監護工在訓練需求及專業程度上各有差異，會影響後續訓練課程深度之執行及內容的規劃。

為使訓練發揮最大效益，過程性評估相當重要。需考量到口譯及書面翻譯的專業性，確認對長照機構領域的熟悉程度，否則會發生口譯者用字不精準，影響課程品質。故初期可經由預先演練的方式，去評估及確認口譯者的技術與順暢性，並培養口譯翻譯與講師間的默契。在執行效益上，則須了解雇主對於參訓後的滿意度如何，因雇主態度是決定外籍監護工參加訓練的關鍵性因素。部分雇主擔心在訓練課程中團體情境中，外籍監護工彼此間除了會交換各項資訊外，尚會進行各項福利及勞動條件異同之比較，易影響日後的工作態度及管理。對於參訓者則由講師針對課程內容設計簡易考題，透過對學員前後測之施測比較，具體了解學員在概念與認知上的改變，作為未來課程修正時的重要依據。在針對外籍監護工課程之滿意度調查時，所有參訓者皆表示應能經常性的辦理相關訓練，因為參訓機會及管道有限，對擔任照顧者的角色而言非常的需要。在執行的阻力上，則有不易依外籍監護工之年資或經驗將學員分類之困境，故無法依序規劃短、中、長程的進階訓練課程，提供

更深入的專業訓練。現在，經過多年訓練之舉辦，已能引起長照機構及政府部門、資源團體等各單位對外籍監護工在訓練及各項需求的重視。

四、協助外籍監護工在機構內的適應機制探討

(一)機構應結合內外部資源，建立在職訓練之機制

為增進外籍照顧服務員的適應及社會支持，應持續性的針對在機構內的照顧技巧及操作訓練課程，針對外籍監護工的「照顧知識、技能、態度」層面，預防職業傷害，逐一累積所需的服務知能，提升在機構內的地位與角色。同時，機構亦不應忽略在職場文化、生活休閒、情緒支持等多元面向的適應需求。

機構應建立符合小型機構之操作模式及文化的知識庫，將資料完整建檔及持續更新，以有系統的方式真正落實內部在職訓練。透過內、外部資源的運用，如結合居家護理師、簽約醫院之專業人員、社區內醫療院、專業組織團體、社會局等單位，可分別規劃外籍照顧服務員所需的課程，提供專業在職訓練課程，協助證照取得，以增強實務工作資訊、知識及操作面所需技巧。藉由訓練方案之規劃及執行，增加老人養護機構外籍照顧服務員的社會支持，進而發現外籍照顧服務員結構性的困境，作為協助機構負責人管理及輔導之具體依據。

(二)持續提升機構主管對外籍監護工的管理運用知能

郭林瑋(2003: 406)指出在機構內外籍監護工運用上有角色模糊、工作繁瑣、管理職權模糊、種族歧視等問題。傳統的小型機構多以家族經營方式運作，亦因組織規模較小，在扁平式的組織中較不重視規範之建立。但為達協助員工順利進行工作之目標，仍需透過例行的評估到監督的過程獲取資訊，以成為管理者掌握情境的重要元素。

影響組織成功的因素，主要包含結構、任務、技術、管理、員工與環境的相互配合度。機構以團隊模式進行各項照顧工作，管理者必須要能掌握對服務使用者、家屬及同儕間的觀點，方能掌握問題，引進機構所需之內外資源。更重要的是在意識型態上，並非單純僅為審核員工之表現，而是透過對人的關注，加上對文化的敏感度，協助外籍監護工能認真看待自己的工作，在良善動機下進而獲致更佳的工作適應及表現，達到雙贏局面。平日可藉由優質機構間寶貴的經驗分享，截長補短，增進管理經驗與技能，進而促成工作之融合。

(三)由社工人員協助推動外籍監護工之讀書會

語言為互動溝通及融入文化的必要工具，機構應儘早協助外籍監護工有系統的學習語言，除能減少人在異鄉的疏離及無助感，尚可增進和住民及同儕溝通的能力，增進環境的要求與個人能力之應合程

度，減少工作壓力，發揮照顧者的角色。台北市已有機構由社工人員帶頭規劃執行，除準備語言學習之教材（書籍、作業本、CD），以每週 1-2 次、每次 20-30 分的時間，帶領外及監護工進行語言的學習，以培力方式落實伙伴關係。

(四) 提供母國刊物及開放外籍監護工母國烹飪食物

台北市社區銀髮族服務協會與台灣立報社在中華社會福利聯合勸募協會補助下，自 2006 年針對越南籍的外籍夥伴發行的「四方報」，並提供給台北市老人機構內監護工免費閱讀，獲得廣大熱烈回應。內容涵蓋台語學習、中文學習、醫療健康、法令宣導、生活資訊、工作經驗分享等多元面向，減少越南朋友因為語言不通所造成的資訊落差，更做到了台灣數百媒體難以做到的事，讓族群之間相互理解。

伍、結論

鑑於我國經濟受到結構轉型、國民所得增加、服務業急速成長、教育水準提升及工作價值觀念轉變等多元因素影響，導致國內就業市場勞動供需失調，長期以來

勞動者選擇性的不願從事辛苦、骯髒、危險等工作，造成失業率居高，但基層勞動力不足同時具存之現象。長照機構長期來在基本照顧服務員之人力聘請上，一直無法獲得足夠基層勞力之挹注，故在失業率不斷高昇的同時，除了鼓勵本國勞工之投入外，亦不應忽視外籍監護工在台灣的角色及不可替代性，不應僅將其視為暫時性的人力，而吝於給予所需及必要之資源。

台灣邁入高齡化社會已有數十年，無論在社區或機構四處皆能看到外籍監護工的身影，協助分擔第一線的照顧工作，甚至成為家庭中不可或缺的角色。在協助外籍監護工適應上，鼓勵機構能針對外籍監護工依其專長或嗜好，舉辦社交休閒等聯誼活動、同意自行烹煮母國食物、提供母國刊物等多元方式。對於機構內的工作夥伴應平等的給予資源，避免僅做單向的要求，管理人員更應敏感環境為人雙向互動之結果。在促進良好主雇之互動關係之同時，能更積極的增進工作上的健康適應及滿意度，達到減少流動率，穩定及提升機構服務品質及降低管理成本之雙贏局面。

（本文作者王潔媛現為明新科技大學老人服務事業管理系講師）

參考文獻

- 內政部統計處網頁資料(2008)。96 年底老人長期照護、養護及安養機構概況，內政部統計資訊網，2008 年 8 月 3 日取自網際網路資料 <http://www.moi.gov.tw/stat/index.asp>
- 內政部統計處網頁資料(2009)。內政部統計周報 98 年第五期—97 年底在我國外籍人士統計，2009 年 1 月 21 日取自網際網路資料，http://www.moi.gov.tw/files/news_file/week9805.doc

- 內政部(2007)。我國長期照顧十年計畫－大溫暖社會福利套案之旗艦計畫（核定本）。
- 行政院勞工委員會統計處(2003.03.31)。外籍監護工運用及管理調查新聞稿，行政院勞委會。
- 中華民國長期照護專業協會(2007)。台北市政府社會局委託計畫－九十六年度台北市私立老人安養護暨長期照護機構評鑑成果報告，台北市政府社會局。
- 吳玉琴等作(2008)。居家服務操作手冊－再版，中華民國老人福利聯盟編印。
- 蕭仔伶(2007)。長期照護個案之評估與照顧，於劉淑娟總校閱，長期照護，台北：華杏出版社。
- 余明助、蔡明田(1998)。台灣地區外籍勞工跨文化適應問題分析，勞資關係月刊，1：156-157。
- 李世代(2001)。長期照護需求推估之探討，社區發展季刊，92，67-71。
- 郭林瑋(2003)。老人養護機構運用外籍監護工之效益與困境，社區發展季刊，104：402-412。
- 郭瑜純(2000)。外籍幫傭個人屬性與生活形態關聯之探索性研究，東吳大學企業管理學研究所碩士論文。
- 林叔蔓(1999)。安養護機構看護工之工作壓力源及工作滿足感之相關性探討－以士林、北投地區為例，國立陽明大學社區護理研究所碩士論文。
- 許世凱(2005)。台北市私立小型老人養護機構競爭優勢及策略聯盟之運用－資源基礎理論的觀點，國立台灣大學國家發展研究所碩士論文。
- 黃靜君(2000)。北投社區型態養護機構住民健康狀況與長期照護服務需求之探討，國立陽明大學社區護理研究所碩士論文。
- 許靜如(2006)。長期照護機構外籍監護工工作壓力及相關因素之探討－以台北市為例，國立台北護理學院長期照護研究所碩士論文。
- 黃梓松(2003)。社會福利機構外籍監護工工作適應外在滿意之探討，國立中正大學社會福利系碩士班論文。
- 郭瑜純(2000)。外籍幫傭個人屬性與生活型態關聯性之探索性研究，東吳大學商學院企業管理系碩士班碩士論文。
- Easterbrook, L. (1999). When We are Very Old: Reflections on Treatment Care and Support of Older People, London: King's Fund.
- French, J.R. P., Caplan R.D., & Harrison R. V. (1982). The Mechanisms of Job Stress and Strain. New York: Wiley & Sons. Ltd.
- Kaplan, P.S., & Stein, J. (1984). Psychology of Adjustment. N.Y.: McGraw - hill.
- Schaefer, J.A. & Moos, R.H. (1996). Effect of Work Stressors and Functioning. Research Nursing & Health, 19(1): 63-73.