

何謂標竿？高齡服務機構經營者的觀點

胡夢鯨¹ *葉俊廷²

¹ 國立中正大學成人及繼續教育學系暨高齡者教育研究所

² 台北海洋技術學院健康照顧社會工作系

1. 研究背景與目的

全球人口高齡化已是未來人口結構發展的主要趨勢，依據經建會估計，2015年我國65歲以上人口之比例將達13%，2025年將超過20%（行政院經濟建設委員會，2011）。這種因人口老化所帶來的問題，將使高齡者照顧需求快速的成長(OECD, 2013)。目前我國高齡服務機構的總數，至2013年12月底，安養與長期照顧機構共有1,035家。為了掌握上千家的高齡服務機構的服務品質，我國衛生福利部每三年會針對高齡服務事業機構的五個層面進行評鑑，包含行政組織及經營管理、生活照顧及專業服務、環境設施及安全維護、權益保障，以及改進創新。經過政府評鑑後，其評鑑成績能獲得優等或甲等的機構，會受到政府的獎勵。這些機構在經營策略之規劃與實踐方面，具有較佳的經營成效，且能成為其他機構作為標竿學習的對象。因此，就其評鑑的程序及意義而言，似乎可以符合標竿的意義，因為所謂的標竿是指：(1)任何可以被其他層級作為參考的永久標記；(2)經過項目審核而成為某種服務的標準，並以此作為品質的標竿；(3)經過測試或連續測試的設計，並且用來與其他相同型式的設備之品質或成果進行比較(Webster-Dictionary, 2009)。

雖然從政府的評鑑結果中可以得知我國高齡服務機構的評鑑成績，然而，政府評鑑的標準是衡量標竿機構唯一的參考指標嗎？若是從機構經營者的角度而言，他們心中所認為的標竿高齡服務機構需要具備的條件有哪些？再者，若是以標竿機構實際的情況而言，促使他們可以成為標竿機構的實際條件是什麼？基於此，本研究的目的先以應然的角度，去瞭解標竿高齡服務機構須要具備的條件，接著，從實然的角度分析每個受訪的機構實際成為標竿高齡服務機構的原因。

2. 研究方法

本研究選取國內九間高齡服務機構之經營者進行訪談，包含四位男性、五位女性，他們從事老人服務工作的年資介於8~33年，平均年資是14.3年。訪談期間從2014年3月~5月，訪談時間介於80~190分鐘，在受訪的九間機構中，有六間是經政府評鑑為優等的機構，三間是甲等的機構。本研究的研究工具是研究者自行編製的訪談大綱，主要包含兩個問題：請問您認為標竿高齡服務機構所須具備的條件有哪些？請問您的機構可以成為標竿機構的主要原因有哪些？本研究在完成資料蒐集之後，採用持續比較法(constant comparative method)做為資料分析的方法(Glaser & Strauss, 1999)。待完成所有資料編碼及分析，且建立標竿機構的條件之架構後，研究者將此架構寄給所有受訪者，並請他們協助進行檢核，以提高研究結果的效度。

3. 結果與討論

本研究根據訪談結果進行分析，首先，從應然的角度瞭解標竿高齡服務機構所應具備的條件，其結果可歸結出九個層面，包含：(1)了解政策發展的趨勢，掌握政府提供的資源與管道；(2)標竿機構需具有明確的經營理念且融入在照顧服務中；(3)標竿機構要能建立多元且創新的高齡者照顧服務類型；(4)標竿機構要去營造友善的高齡者之居住環境及人性化的硬體設備；(5)標竿機構的人員要具備服務長者的熱忱與專業能力；(6)標竿機構內部資源雄厚且能導入外部合作的資源；(7)標竿機構能提供較好的服務品質且有較佳的經營績效；(8)機構能普遍獲得各界的認同而且可以成為標竿學習的對象；(9)標竿的意義可能會依不同機構的性質而有所差異。

從實然的角度探討高齡服務機構達到標竿條件的原因，其結果可歸結出八個層面，包含：(1)董事會的財力資源足夠，有利於標竿機構的發展；(2)機構已經累積豐富的高齡者照顧服務之經驗；(3)建立多層級且連續性的照顧服務體系；(4)提供多元、創新且能符合高齡者需求的照顧服務；(5)組織分工專責化且重視家屬在機構照顧中的角色；(6)重視員工的專業能力的訓練與證照之取得；(7)機構的位置、環境規劃及硬體設備能符合高齡者需求；(8)機構能夠建立多種外部資源的管道。

若是將經營者提出的標竿機構之條件，以及受訪機構成為標竿機構之原因進行比較可發現，機構工作人員的專業能力、機構提供的照顧服務類型、環境及設備，以及機構內部及外部的資源，這幾項都是在應然與實然的角度所共同出現的項目。在綜合經營者從應然與實然層面所提出的觀點，主要可以歸納出七個層面的意義，包含從經營理念、服務類型、組織團隊、組織學習、資源運用、經營成效，以及依照機構的性質而有不同的標竿意義之界定，這個結果可以增加本研究研究結果的變異性，讓標竿機構的界定可以更具彈性，且有更多可以反思與討論的空間。有關本研究結果與各受訪者之間的比較結果如下表 1。

表 1. 標竿機構比較結果

類屬	次類屬	受訪者代碼								
		1M	2F	3M	4F	5M	6F	7F	8F	9M
標竿機構應具備的條件	具有明確的經營理念	●	◎	◎		●	◎	●	●	◎
	掌握政策發展的趨勢	●	●	●		●	○	◎	●	
	多元創新照顧服務類型		◎	◎	○	●	◎	◎	●	◎
	友善的居住環境及設備	●	●	●		◎	○	●	●	◎
	具備服務熱忱與專業	●	◎	●	○	●	●	●	◎	◎
	穩定的內部及外部資源	○	●	◎		●		●	◎	◎
	好的服務品質與經營績效	●	◎	◎	○	◎	●	◎	◎	◎
	普遍獲得各界的認同	◎	●	●	○	●		●	◎	◎
	不同機構性質的標竿意義	◎	●	◎		●		●	●	
機構達到標竿原因	董事會的財力支持	●	◎	◎	○	●	◎	●	●	●
	累積照顧服務的經驗	◎	●	●		●		◎	◎	●
	照顧服務的體系	◎	●	◎	○	●		●	◎	◎
	照顧服務的內涵	●	●	●	○	◎	●	●	●	◎
	組織分工的情況		◎	●	○	◎	●	●	●	
	員工的專業訓練	●	◎	◎	○	●	●	●	●	◎
	機構的位置、環境及設備	●	◎	●		●	◎	◎	◎	◎
外部資源的運用	○	●	◎		●	◎	●	●	○	

符號說明：「○」代表研究者從訪談逐字稿中所整理出的結果；「●」表示是由受訪者根據研究結果之架構進行檢核的結果；「◎」則表示，同時在研究者的分析與受訪者檢核都有提到的內容。

參考資料

1. 行政院經濟建設委員會(2011)。銀髮產業商機無限－國外做法可資借鏡。取自 <http://www.cepd.gov.tw/m1.aspx?sNo=0016257>
2. Glaser, G. G., & Strauss, A. L. (1999). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York, NY: Aldine de Gruyter.
3. The Organization for Economic and Cooperation Development, OECD (2013). *A good life in old age? Monitoring and improving quality in long-term care*. Paris, France: Author.
4. Webster-Dictionary (2009). *Definition of benchmark*. Retrieved from <http://www.webster-dictionary.net/definition/benchmarking>.