

日間照顧中心經營管理初探

劉昱宏^{1,2} *華慧敏²

¹臺北市私立長樂老人長期照顧中心

²南開科技大學 福祉科技與服務管理系

1. 研究背景與目的

臺灣人口老化速度高居世界第一(陳亮恭, 2015), 為妥善照顧越來越多的高齡族群, 政府推出十年長照計劃中日間照顧中心(以下簡稱日照中心)部份, 由 100 年的 73 家到 104 年上半年的 155 家(衛福部統計處, 2014)及前行政院長江宜樺宣布, 三年內將投入新台幣 100 億元打造國內 368 鄉鎮都至少一個日照中心(江宜樺, 2014); 為因應臺灣社會的需求, 日照中心家數將急速增加, 其經營管理的重要性不言可喻。日照中心在臺灣發展的歷史約 20 年(呂寶靜等, 2014), 日照中心的相關研究則著重在服務模式與發展現況及評估等方面(邱馨誼等, 2001), 對經營管理的探討則難從片段的文獻中一窺究竟。日照中心經營管理的良窳, 不但關係到中心的生存, 更對中心形象、社會觀感及受照顧者權益息息相關。本研究探討 a. 負責人使命與動機; b. 人力與財力分配; c. 地理位置; d. 空間特性; e. 行銷策略等方面進行分析並提出建議作為經營管理的參考; 期待有更多社會資源投入日照中心, 幫助高齡族群能實現成功的在地老化(Successful Aging in Place)(江大樹等, 2013)。

2. 研究方法

本研究採用深度訪談法與文獻分析法。深度訪談法對象為大學財金系教授一位, 台北市與新北市日照中心主管各一人, 從使命與動機、人力與財力分配、地理位置、空間特性與行銷策略等方面進行訪談分析, 以探討日照中心經營團隊的管理與經營的方式。文獻分析法收集 2001 年至 2015 年國內相關期刊論文 4 篇、會議論文 1 篇、碩博士論文 27 篇、電子書 7 篇等文獻, 進行地理位置、空間特性與行銷策略等方面進行分析; 綜整探討日照中心營運服務的現況及成果, 檢視在管理與執行工作上的成效, 在空間規劃運用、活動舉辦、人力與財力分配上, 如何以最有效的經營方法來達成組織的使命, 並且分析其目前所遭遇的困難與衝突, 並提出檢討與建議。

3. 結果與討論

就日間照顧中心的經營管理, 本研究得出以下結果:

- (1) 使命與動機: 願意投入日間照顧行業的經營者仍屬小眾, 以具有長照經驗或護理及社工背景的佔大多數, 願意為高齡者付出的使命感是這些經營者的共同特質; 而投入的動機都與政府政策的推動有關。
- (2) 人力與財力: 人力與財力的因素是最無法掌控的, 護理人員、社工及照顧服務員的異動, 是經營者最常碰到也最不願意碰到的狀況, 人員的異動會直接影響照護品質, 造成形象受損, 若人力不足更有可能讓受照護的個案離開, 也同時影響收入, 處理不好很可能導致倒閉; 如經費來源是財團法人型態可藉由捐贈募款來改善財務狀況, 提升照護品質。
- (3) 地理位置: 日照中心位置的選擇以接近醫院(就醫方便)、人口密集(收案容易)的社區為最佳, 採光通風良好附帶庭院(藍天陽光花木有輔療效果)的一樓是首選, 若為公辦民營的型態則無從選擇, 只能由空間特性來調整。另依李淑貞等研究(2013)選址要點: a. 確定土地使用分區之合法性; b. 考量社區定位, 與社區居民維持良好互動並相互支援; c. 考量醫療服務之就近性與方便性, 包括緊急事件處理與復健服務之提供; d. 考量當地老年人

口密度，以滿足在地服務需求；e.服務範圍以徒步距離不超過 500 公尺或單趟車程時間不超過 30 分鐘為宜；f.考量社區志工到達之易便性；g.考量社區資源之可行性與利用性，或以社區服務取代，並融入社區。

- (4) 空間特性：以個案的使用及需求在安全與便利考量下，配合現場情境加入特有風格來規劃。a.以安全為前提考量空間之連續性、通透性與方便照護需求，儘量規劃室外開放空間；b.根據使用者需求，規劃空間及動線，並避免干擾；c.於適當之處規劃多功能公共空間與小型活動空間，便於多元活動及個別化需求；d.交通接送區要便於出入；e.廁所距離以 15 至 20 公尺為宜；f.消極空間再利用；g.規劃供家屬諮詢、新案評估或長者靜養時隱密安靜空間；h.規劃大門及玄關間之緩衝區，以避免外界干擾；i.規劃合適的懷舊元素，可穩定長者情緒並促進其活動參與；j.規劃合適的宗教信仰空間（張力山，2014）。
- (5) 行銷策略：可分為機構內及機構外之行銷方式。機構內以品質提升為服務導向，機構外則以社區外展溝通組合的方式，擴展社區市場供需的缺口。綜觀方式如下：a.堅持理念：以機構服務宗旨作為永續經營的態度，秉持照顧品質之優質性、貼心服務之精神，塑造被照顧者及家屬之安全、安心、安定之良好口碑。b.擴充服務平台據點：結合社福中心、老人服務中心、醫院社工室、里鄰長等轉介個案，提高機構曝光率。配合社區老人據點及關懷據點，舉辦機構宣導活動，讓更多的民眾了解日照中心的服務項目與功能；另藉由社區活動之參與、由政府機關協助官網宣傳、或利用機構網站、行銷廣告或是地方傳播媒體報導等，來增加機構的能見度。c.回饋活動：連結社區資源單位公部門及私部門等團體組織進入機構辦理文康休閒活動，並開放及邀請社區居民共同參與。d. 品質與服務：提高日照中心與其他機構在服務上的差異度，強調服務品質的優勢和完善的轉銜服務。

二位受訪機構主管經營長照都超過二十年，對照顧老人都懷有強烈的使命感。強烈的使命感可以感動員工一起為高齡事業努力，好的行銷策略不僅可激勵員工提昇照護品質亦可增加機構之能見度及建立良好形象，而經營者用心經營也要善待員工並用心去關懷尊重員工，如此可減少員工離職比率，良好的照護品質與機構形象，可以吸引更多民眾願意利用機構資源，也期望有更多社會資源投入日間照顧，幫助高齡族群能成功的在地老化。

參考文獻

1. 陳亮恭(2015)。台灣人口老化速度世界第一。取自：<http://news.ltn.com.tw/news/life/paper/923086>。
2. 江宜樺(2014)。台灣 368 照顧服務計畫。取自：http://www.ey.gov.tw/News_Content.aspx?n=F8BAEBE9491FC830&s=8CE2B4DD55E167AD。
3. 呂寶靜、李佳儒、趙曉芳(2014)。臺灣老人日間照顧服務之初探：兩種服務模式之比較分析。《東吳社會工作學報》，27，87-109。
4. 邱馨誼等(2001)。老人日間照護服務模式的介紹與現況分析。台中：老人跨領域案例解析團體報告。
5. 江大樹、王子華、潘中道、梁鎧麟(2013)。老有所用的理念與實踐：菩提長青村個案研究。《國家與社會》，14，55-118。
6. 李淑貞、張力山、蘇聖文(2013)。老人日間照顧中心規劃設計基準之研究。內政部建築研究所。
7. 張力山、李淑貞、蘇聖文、王順治(2014)。老人日間照顧中心選址及建物與空間規劃設計基準探討。《健康與建築雜誌》，1(3)，15-19。