

Management of Private Nursing Home: A Case Study of Mutita Nursing Home in Nakhon Pathom Province

Jeerawan Wechsuwanmanee

Master Degree Program students of Language and Culture for Communication
and Development, Mahidol University

Corresponding Author: kwangiiz.jeetawan@gmail.com

Received: February 4, 2022 Revised: March 25, 2022 Accepted: April 4, 2022

Abstract

The research on the management of private nursing homes which is the case study of Mutita Nursing Home in Nakhon Pathom aims to 1) study nursing home management using the McKinsey 7-S Framework and 2) investigate the difficulties, barriers, and guidelines for establishing nursing home management, by using a qualitative research methodology. Data were collected via semi-structured interviews and non-participant observations with the three groups of informants in a total of 18 people, including administrators, staff, and elderly people or relatives. The data were examined for their accuracy and reliability using three types of data including interview data, the observations during the interview, and the document. The document was analyzed and validated using content analysis to obtain insightful information on all issues and to determine whether the gaining data followed the research objectives before being presented through descriptive writing.

From the research on the management, as well as the issues and barriers encountered after applying the McKinsey 7-S Framework to the service establishments, the results revealed that: 1) the organization structure was flexible and uncomplicated; 2) there were strategies for an online marketing promotion; 3) the management system was well-organized and flexible; 4) the organization employed family-like management that fostered friendly and harmony working environment; 5) the staff had a service mind in working with the elderly; 6) the staff was very skillful in caring the elderly and 7) the team bounded the mutual idea of having a family-like relationship.

Keywords: McKinsey 7-S Framework, Elderly, Private Nursing Home

**การบริหารจัดการสถานบริบาลภาคเอกชน
กรณีศึกษา: ศูนย์มุฑิตา เนอสซิ่งโฮม จังหวัดนครปฐม**

จิระวรรณ เวชสุวรรณมณี
นักศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาภาษาและวัฒนธรรมเพื่อการสื่อสารและการพัฒนา
สถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเอเชีย มหาวิทยาลัยมหิดล
Corresponding Author: kwangiiz.jeetawan@gmail.com

ได้รับบทความ: 4 กุมภาพันธ์ 2565 ปรับปรุงแก้ไข: 25 มีนาคม 2565 ตอรับตีพิมพ์: 4 เมษายน 2565

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการสถานบริบาลภาคเอกชน กรณีศึกษา: ศูนย์มุฑิตา เนอสซิ่งโฮม จังหวัดนครปฐม” มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการของสถานบริบาลฯ ตามแนวคิด McKinsey 7-S Framework 2) เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคและแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการสถานบริบาลฯ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม กลุ่มผู้ให้ข้อมูล 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานประจำศูนย์ฯ รวมถึงผู้สูงอายุหรือญาติ รวม 18 คน ซึ่งผู้วิจัยทำการตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของข้อมูลจาก 3 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ข้อมูลจากการสังเกตของผู้วิจัยในขณะสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งเอกสาร ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลโดยการตีความเชิง Content Analysis เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมในทุกประเด็นและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยมากที่สุดผ่านการอธิบายเชิงพรรณนา

จากการศึกษาการบริหารรวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแนวคิด McKinsey 7-S Framework ของสถานบริการดังกล่าว พบว่า 1) โครงสร้างขององค์กรมีความยืดหยุ่นและไม่ซับซ้อน 2) มีการใช้กลยุทธ์ในการส่งเสริมการตลาดแบบออนไลน์ 3) มีการจัดการที่เป็นระบบและมีความยืดหยุ่น 4) การจัดการบริหารงานแบบครอบครัว 5) เจ้าหน้าที่มีใจรักงานบริการผู้สูงอายุ 6) เจ้าหน้าที่มีทักษะในการดูแลผู้สูงอายุเป็นอย่างดี 7) มีค่านิยมร่วมในรูปแบบการใช้ชีวิตที่อยู่ร่วมกันเหมือนเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว

คำสำคัญ: McKinsey 7-S Framework, ผู้สูงอายุ, สถานบริบาล

บทนำ

สืบเนื่องจากโครงสร้างประชากรวัยสูงอายุในประเทศไทยที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องจึงส่งผลให้ประเทศไทยเดินหน้าสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์แบบในอนาคตอันใกล้นี้ จากรายงานของสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ปี พ.ศ. 2557 ระบุว่า ประเทศที่มีจำนวนประชากรสูงอายุ คือ มีอายุ 60 ปีขึ้นไป ในสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 10 ของประชากรทั้งหมด ถือว่าประเทศนั้นได้ก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Ageing society) แล้ว และหากประเทศใดมีสัดส่วนประชากรสูงอายุมากกว่าร้อยละ 20 ของประชากรทั้งหมด ประเทศนั้นจะกลายเป็นสังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ สำหรับสถานการณ์ผู้สูงอายุในประเทศไทย มีข้อมูลจากสำนักงานสถิติแห่งชาติ แสดงจำนวนผู้สูงอายุในประเทศไทยในปี พ.ศ. 2563 ว่าจำนวนมากกว่า 12 ล้านคน หรือประมาณร้อยละ 18 ของจำนวนประชากรทั้งหมด และคาดการณ์ว่าจะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 20 ในปี พ.ศ. 2564 และเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นร้อยละ 26.9 ในปี พ.ศ. 2573 และร้อยละ 29.0 ในปี พ.ศ. 2577 (สถาบันวิจัยประชากรและสังคม, 2557, หน้า 6-7)

ผู้สูงอายุถือเป็นวัยที่มีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เสื่อมลงทั้งทางด้านร่างกาย สังคม เศรษฐกิจ และจิตใจ ส่งผลกระทบกับการใช้ชีวิตอย่างมาก ด้วยการเปลี่ยนแปลงในทางเสื่อมถอยของผู้สูงอายุในด้านต่าง ๆ แสดงให้เห็นว่า ผู้สูงอายุมีความต้องการและจำเป็นต้องได้รับการดูแลจากคนในครอบครัวและในสังคม เพราะหากผู้สูงอายุที่มีความเสื่อมมาก และถูกปล่อยให้อยู่ตามลำพัง อาจส่งผลให้ผู้สูงอายุเกิดอุบัติเหตุหรือโรคร้ายไข้เจ็บตามมา ผู้สูงอายุจึงเป็นวัยที่ต้องอาศัยการพึ่งพาจากคนในครอบครัวและสังคมเป็นอย่างมาก จากสถานการณ์และปัญหาของผู้สูงอายุดังกล่าว ทำให้องค์กรทุกภาคส่วนควรตระหนักและให้ความสำคัญในการเตรียมความพร้อม เพื่อรองรับสถานการณ์นี้อย่างจริงจัง เนื่องจากผู้สูงอายุมีจำนวนมากขึ้น (อมรรักษ์ สวนชุมพล, 2561, หน้า 150)

จากสถานการณ์ของไทยที่จำนวนผู้สูงอายุเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงถือได้ว่าผู้บริโภคมูลุุ่มผู้สูงอายุเป็นตลาดที่มีศักยภาพสูง และมีความต้องการครอบคลุมอยู่ในหลายธุรกิจ ตามรายงานของกรมสุขภาพจิต ปี พ.ศ. 2563 (กรมสุขภาพจิต, 2563, หน้า 1-2) ระบุว่า การขับเคลื่อนเรื่องเกี่ยวกับสังคมผู้สูงวัยนั้น ไม่ใช่เป็นเพียงเรื่องของคนสูงวัย แต่เป็นเรื่องของคนทุกวัย ซึ่งจำเป็นจะต้องได้รับความร่วมมือทั้งจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ปัญหาที่สำคัญของผู้สูงอายุในลำดับต้น ๆ คือ ปัญหาด้านสุขภาพ และปัญหาด้านเศรษฐกิจ ปัญหาเหล่านี้อาจทำให้ผู้สูงอายุถูกมองว่าเป็นภาระของลูกหลาน เพราะนอกจากลูกหลานซึ่งอยู่ในช่วงวัยผู้ใหญ่ เป็นวัยทำงานที่ต้องทำมาหากินเพื่อความเป็นอยู่ที่ดีในการดำรงชีวิตและครอบครัว จึงทำให้ไม่สามารถดูแลผู้สูงอายุได้อย่างเต็มที่ ส่งผลกระทบต่อจิตใจของผู้สูงอายุหรือในบางครอบครัวที่ฐานะยากจน ไม่สามารถแบกรับภาระดังกล่าวได้ จึงทอดทิ้งผู้สูงอายุให้อยู่เพียงลำพังหรือทอดทิ้งไว้ตามโรงพยาบาล ทำให้เกิดปัญหาผู้สูงอายุถูกทอดทิ้งตามมา

สำหรับสถานบริการผู้สูงอายุของภาคเอกชนที่เป็นเชิงธุรกิจ หรือเรียกว่า “สถานบริบาล” (Nursing Home) เป็นสถานประกอบการทางธุรกิจที่ช่วยดูแลผู้สูงอายุในครอบครัวที่ลูกหลานหรือญาติพี่น้อง ไม่สามารถดูแลผู้สูงอายุได้ จากรายงานของธนาคารกสิกรไทย ปี พ.ศ. 2561 ระบุว่า ปัจจุบันมีผู้ประกอบการในธุรกิจนี้ประมาณ 800 ราย โดยส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการขนาดกลางและเล็ก ซึ่งส่วนใหญ่เจ้าของธุรกิจคือ แพทย์หรือพยาบาลที่ออกมาทำธุรกิจส่วนตัว โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้สูงอายุไทยเป็นหลัก (อมรรักษ์ สวนชุมพล, 2561, หน้า 148-152)

ศูนย์มูทิตา เนอสซิงโฮม เป็นองค์กรธุรกิจขนาดย่อม (SME) ที่ประกอบธุรกิจมาอย่างยาวนาน จนมีชื่อเสียงอย่างมากด้านการบริการผู้สูงอายุในประเทศไทย มีความจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ของตนให้สอดคล้องกับการพัฒนาของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองทั้งในปัจจุบันและอนาคต ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้ว่าปัจจัยใดที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร และควรดำเนินกิจการไปในทิศทางใดจึงจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความมั่นคงแก่ธุรกิจ และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้เข้ารับบริการ ศูนย์มูทิตา เนอสซิงโฮม ถือเป็นตัวอย่างธุรกิจ SMEs ด้านสถานดูแลผู้สูงอายุของไทยที่ประสบความสำเร็จ และมีการดำเนินการต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลายาวนาน โดยจะให้บริการสำหรับผู้สูงอายุที่บุคคลในครอบครัวไม่มีเวลาช่วยเหลือในด้านการปฏิบัติกิจวัตรประจำวัน และผู้สูงอายุที่มีปัญหาสุขภาพ ต้องได้รับการรักษาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จึงจำเป็นต้องพักฟื้นในสถานที่ที่เหมาะสม สะดวกต่อการรักษาและได้รับการดูแลอย่างใกล้ชิด ศูนย์มูทิตา เนอสซิงโฮม มีหน้าที่ดูแลและเติมเต็มความต้องการของผู้สูงอายุทั้งด้านร่างกายและมีการเตรียมรับรองผู้สูงอายุที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับผู้สูงอายุและส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุให้ดียิ่งขึ้น

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้เลือกโมเดล “7-S Framework” มาเป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์รูปแบบขององค์กรในการช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินสถานภาพขององค์กรว่าควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงในเรื่องใด อย่างไร จึงจะสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรได้ตามเป้าหมาย แบบจำลอง 7-S นี้ ประกอบด้วย โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) ระบบ (System) รูปแบบ (Style) พนักงาน (Staff) ทักษะ (Skill) และค่านิยมร่วม (Shared Value) (อิชิรินทร์ ปัญญายุทธศักดิ์, 2562, หน้า 2-4) ซึ่งเป็นแบบจำลองที่สามารถช่วยให้ศูนย์มูทิตา เนอสซิงโฮมมีการพัฒนาศักยภาพอย่างรอบด้าน อาทิ ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากขึ้น ช่วยให้เห็นหนทางที่เหมาะสมในการนำกลยุทธ์ใหม่ไปใช้ปฏิบัติ ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงขององค์กรในภารกิจที่มีความซับซ้อนสามารถบริหารจัดการได้ง่ายขึ้น ช่วยตรวจสอบผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร และมองเห็นว่าองค์ประกอบใดควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเรื่องใด อีกทั้งยังช่วยเพิ่มทักษะและสมรรถนะการทำงานของพนักงานได้อีกด้วย อันจะเป็นการทำให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการได้อย่างต่อเนื่องและราบรื่นต่อไปในอนาคต

จากความสำคัญดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการสถานบริบาลภาคเอกชน กรณีศึกษา: ศูนย์มูทิตา เนอสซิงโฮม จังหวัดนครปฐม ตามแนวคิด McKinsey 7-S Framework งานวิจัยนี้เลือกกรณีศึกษาที่ ศูนย์มูทิตา เนอสซิงโฮม เพราะเป็นสถานบริบาลเอกชนแห่งหนึ่งที่เปิดบริการดูแลผู้สูงอายุมายาวนานเกือบ 30 ปี ให้บริการหลายสาขา และมีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายไม่เพียงแต่ในจังหวัดนครปฐมและจังหวัดใกล้เคียงเท่านั้น การเลือกศูนย์มูทิตา เนอสซิงโฮม มาวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของสถานบริบาลตามแนวคิด McKinsey 7-S Framework ของ Tome Peters และ Robert Waterman นี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินสถานภาพขององค์กรว่าควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงในเรื่องใด อย่างไร จึงจะสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรได้ตามเป้าหมาย แบบจำลองนี้ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางทั้งในวงการศึกษาและการนำไปปฏิบัติ และนับเป็นเครื่องมือประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับความนิยมสูงสุดเครื่องมือหนึ่งต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน ผู้วิจัยคาดว่าผลการวิจัยจะช่วยสร้างความรู้ความเข้าใจถึงปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการ อุปสรรคและวิธีการแก้ไขปัญหาในการบริหารองค์กรของสถานบริบาลขนาดย่อมแก่ผู้บริหารสถานบริบาลดังกล่าวนี้ อีกทั้งยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการชี้แนะแนวทางในการบริหารงาน รวมถึงการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการบริหารของศูนย์มูทิตา เนอสซิงโฮม

นอกจากนี้ หน่วยงานภาครัฐที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแลและให้การสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ SMEs และธุรกิจที่ให้บริการดูแลผู้สูงอายุสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยนี้ไปประกอบการวางแผนในการสนับสนุนการดำเนินธุรกิจด้านการให้บริการดูแลผู้สูงอายุ เพื่อให้เกิดความยั่งยืนและการมีคุณภาพชีวิตที่ดีของผู้สูงอายุในสังคมไทยสืบไป

คำถามการวิจัย

1. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานบริบาลภาคเอกชน กรณีศึกษา: ศูนย์มูทิตา เนอสซิ่งโฮม จังหวัดนครปฐม ตามแนวคิด McKinsey 7-S Framework เป็นอย่างไร
2. ปัญหาอุปสรรคและแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการสถานบริบาลภาคเอกชน กรณีศึกษา: ศูนย์มูทิตา เนอสซิ่งโฮม จังหวัดนครปฐม เป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการของสถานบริบาลภาคเอกชน กรณีศึกษา: ศูนย์มูทิตา เนอสซิ่งโฮม จังหวัดนครปฐม ตามแนวคิด McKinsey 7-S Framework
2. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคและแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการสถานบริบาลภาคเอกชน ในจังหวัดนครปฐม กรณีศึกษา: ศูนย์มูทิตา เนอสซิ่งโฮม

กรอบแนวคิดการวิจัย

การดำเนินธุรกิจบริการสำหรับผู้สูงอายุให้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานบริบาลผู้สูงอายุและการบริหารจัดการตามแนวคิด McKinsey 7-S Framework เพื่อกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ ซึ่งผู้บริหารหรือผู้ประกอบการควรเน้นการดำเนินธุรกิจบริการผู้สูงอายุในลักษณะเชิงบูรณาการ รวมถึงการใช้สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) เพื่อการประชาสัมพันธ์ การตลาด การสร้างความน่าเชื่อถือ และการโน้มน้าวใจให้แก่ผู้สูงอายุได้อย่างเหมาะสม เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และการดำเนินธุรกิจที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องตามแนวคิด McKinsey 7-S Framework อันได้แก่ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบความสามารถทางการตลาดขององค์กรจากมุมมองด้านต่าง ๆ ที่ถูกพัฒนาโดย Tom Peter และ Robert ระหว่างที่พวกเขาดำรงตำแหน่งที่ปรึกษาธุรกิจที่ McKinsey & Company Consulting ในปี 1970 (พ.ศ. 2513) ซึ่งพื้นฐานของทฤษฎีดังกล่าวนี้ ประกอบไปด้วย กลุ่มนโยบาย (Hard Elements) ที่สามารถจับต้องมองเห็นเป็นรูปธรรมได้อย่างชัดเจน ซึ่งผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม อันประกอบด้วย โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) ระบบ (Systems) และกลุ่มปฏิบัติ (Soft Elements) องค์ประกอบที่มองเห็นจับต้องเป็นรูปธรรมได้ยากกว่า เนื่องจากคุณสมบัติที่มีอยู่ในองค์ประกอบกลุ่มนี้เคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ประกอบด้วย ทักษะ (Skills) รูปแบบ (Styles) บุคลากร (Staffs) และองค์ประกอบสุดท้ายที่ไม่เข้ากลุ่มใดคือ คุณค่าที่มีร่วมกัน (Shared Value) หรืออาจเรียกว่า Superordinate Goal ซึ่งเป็นความคาดหวังหรือจุดมุ่งหมายที่องค์กรถูกสร้างขึ้นมาเป็นมาตรฐานและการยอมรับ (Norm and Standard) คุณค่าที่มีร่วมกันนี้เป็นศูนย์กลางการพัฒนาของทุกองค์ประกอบ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ ทักษะ รูปแบบ หรือบุคลากร ล้วนเป็นผลสืบเนื่องมาจาก

เหตุผลหรือความตั้งใจในการจัดตั้งองค์กรทั้งสิ้น วิสัยทัศน์ตั้งต้นขององค์กรเองก็ถูกก่อร่างขึ้นมาจากคุณค่าที่ผู้สร้างองค์กรกำหนดนั่นเอง ดังนั้น เมื่อคุณค่าที่มีร่วมกันนี้เปลี่ยนไปจึงส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบทั้งหมด ในทางกลับกัน หากองค์ประกอบใด ๆ ขององค์กรมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น อาจส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่น ๆ ทั้งหมดด้วยเช่นกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งประกอบไปด้วยประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ตามความสามารถในการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นในการอบการวิจัย คือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินการของสถานบริบาล ศูนย์มุฑิตา เนอสซิ่งโฮม รวมถึงปัญหาอุปสรรคที่พบ และการแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยแบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานบริบาล ศูนย์มุฑิตา เนอสซิ่งโฮม จำนวน 2 คน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานประจำสถานบริบาล ศูนย์มุฑิตา เนอสซิ่งโฮม จำนวน 10 คน และผู้สูงอายุหรือญาติผู้สูงอายุที่พักอาศัยในสถานบริบาล ศูนย์มุฑิตา เนอสซิ่งโฮม จำนวน 6 คน รวมทั้งสิ้น 18 คน ทั้งนี้ ใช้การคัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งก่อนการสัมภาษณ์ได้มีการขออนุญาตและได้รับความยินยอมให้เก็บข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้วิธีการเก็บข้อมูลแบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทุกชุดให้ผู้เชี่ยวชาญไม่น้อยกว่า 3 คน และคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบการใช้ภาษาและความครอบคลุมของเนื้อหาโดยการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ซึ่งได้คะแนนมากกว่า 0.8 โดยแบบสอบถามทั้ง 3 ชุดมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) แบ่งออกเป็น 3 ชุด ดังนี้

2.1 แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 1 สำหรับสอบถามผู้บริหารสถานบริบาล ศูนย์มุฑิตา เนอสซิ่งโฮม เกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จในการบริหารงานของสถานบริบาลตามกรอบแนวคิด McKinsey 7-S Framework

2.2 แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 2 สำหรับสอบถามเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานประจำสถานบริบาล ศูนย์มุฑิตา เนอสซิ่งโฮม เกี่ยวกับลักษณะของการดำเนินงานในส่วนที่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานประจำมีความเกี่ยวข้องอันได้แก่ หน้าที่และความรับผิดชอบทั้งหมด

2.3 แบบสัมภาษณ์ชุดที่ 3 สำหรับสอบถามผู้รับบริการ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ กลุ่มผู้สูงอายุที่มาใช้บริการด้วยตนเองและกลุ่มญาติผู้สูงอายุที่พักอาศัยใช้บริการในสถานบริบาล ศูนย์มุฑิตา เนอสซิ่งโฮม

การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) ใช้วิธีการสังเกตพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และผู้สูงอายุหรือญาติผู้สูงอายุที่พักอาศัยอยู่ในสถานบริบาล ศูนย์มุฑิตา เนอสซิ่งโฮม ในระหว่างการสัมภาษณ์ และทำการสังเกตการใช้ชีวิตของผู้สูงอายุกลุ่มเป้าหมายในขณะที่อยู่ในสถานบริบาล ศูนย์มุฑิตา เนอสซิ่งโฮม

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ อันได้แก่ เอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย การสัมภาษณ์ และนำมาประกอบการวิเคราะห์ผลการวิจัย รวมถึงการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ อันได้แก่ การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและวิธีการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ซึ่งผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่เก็บรวบรวมโดยนำข้อมูลจาก 3 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ข้อมูลจากการสังเกตของผู้วิจัยในขณะทำการสัมภาษณ์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งเอกสาร ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลโดยการฟังเทปซ้ำในประเด็นที่ยังไม่มีความกระจ่างและนำไปเก็บข้อมูลซ้ำอีกครั้งในประเด็นเดิม เพื่อเพิ่มเติมข้อมูลที่ยังไม่สามารถหาข้อสรุปได้ชัดเจนจนกระทั่งได้ข้อมูลที่มีความชัดเจนเพียงพอ รวมถึงได้มีการใช้การตีความเชิง Content Analysis หรือใช้การตรวจสอบโดยการตีความ การตรวจสอบข้อมูล คือ มีการสรุปความและสะท้อนให้ศูนย์มูทิตา เนอสซิงโฮม ช่วยพิจารณาว่าสอดคล้องหรือไม่ และให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาว่าประเด็นครอบคลุมและสามารถตอบคำถามปัญหาในการวิจัยและวัตถุประสงค์ได้หรือไม่ โดยใช้การอธิบายเชิงพรรณนา (Analysis Description)

ผลการวิจัย

งานวิจัยนี้นำเสนอผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ และกระบวนการวิจัย ได้แก่ การวิเคราะห์การบริหารจัดการ และนำเสนอข้อค้นพบปัจจัยความสำเร็จในการบริหารงานของศูนย์มูทิตา เนอสซิงโฮม ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการแก้ไขและพัฒนาการบริหารจัดการของศูนย์มูทิตา เนอสซิงโฮม โดยแบ่งออกเป็น 7 ส่วน ตามปัจจัยความสำเร็จทั้ง 7 ปัจจัยของ McKinsey 7-S Framework ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยความสำเร็จด้านโครงสร้างองค์กร มีการดำเนินการดังนี้

ตาราง 1 แสดงปัจจัยความสำเร็จด้านโครงสร้างองค์กร

การจัดการบริหาร	ปัญหาและอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
1. มีการแบ่งงานตามหน้าที่ มุ่งเน้นการบรรลุภารกิจ และส่งมอบคุณค่าให้ผู้รับบริการ 2. จัดโครงสร้างการบริหารที่ไม่ซับซ้อน เน้นการสร้างประสิทธิภาพของทีมด้วยกระบวนการสื่อสาร 3. เน้นโครงสร้างแบบคล่องตัว ยืดหยุ่นและใช้ทีมกลาง ประสานงานให้เกิดการไหลลื่น	1. มีจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอตามโครงสร้างการบริหารงาน ที่ออกแบบมา เช่น หากมีเจ้าหน้าที่ออกไปบริการนอกสถานที่ก็จะทำให้จำนวนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในศูนย์ฯ ไม่เพียงพอต่อความต้องการ เป็นต้น รวมถึงประสิทธิภาพด้านการสื่อสารข้ามสายงานยังไม่ครอบคลุมทุกกิจกรรมตามที่ต้องการ เช่น การดำเนินงานที่ไม่ใช่หน้าที่หลักของตน เป็นต้น	1. ทบทวนโครงสร้างการจัดการและการจัดหาบุคลากรให้เพียงพอต่อความต้องการในการให้บริการ และใช้เทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อยกระดับศักยภาพของทีม และการทำงานข้ามสายงาน หรือการทำงานนอกเหนือหน้าที่และความรับผิดชอบหลัก

สิ่งที่เป็นอุปสรรคเมื่อมีการออกแบบโครงสร้างแล้วได้ดำเนินการมาระยะหนึ่ง คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นภาระงานในการให้บริการที่เพิ่มมากขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ หรือจำนวนผู้มาใช้บริการเพิ่มขึ้น ทำให้องค์กรต้องกลับมาทบทวนอัตรากำลังในโครงสร้างขององค์กรเองว่ามีความพร้อม และพอเพียงต่อการรองรับภารกิจที่เปลี่ยนไปหรือไม่ ซึ่งพบว่า หากไม่ได้ทบทวนอัตรากำลังให้เหมาะสมอาจจะพบว่าบุคลากรต้องแบกรับภาระมากเกินไปซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน และกระทบต่อคุณภาพในการให้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยหลายชิ้นที่ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า เรื่องของอัตรากำลังที่เพียงพอ ถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เช่น งานวิจัยของ ชูติมา บุญทบ (2554) ลัดดา ดำริการเลิศ (2554) และ Burger (2015) ดังนั้น หากความต้องการของผู้รับบริการมีการเปลี่ยนแปลงไป จึงควรมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และอัตรากำลังให้สอดคล้องกัน

2. ปัจจัยความสำเร็จด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการ มีการดำเนินการดังนี้

ตาราง 2 แสดงปัจจัยความสำเร็จด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการ

การจัดการบริหาร	ปัญหาและอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
1. กลยุทธ์การออกแบบการให้บริการด้วยความเข้าใจ เข้าถึง และการปฏิบัติด้วยความห่วงใย ครอบคลุมตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ 2. การตั้งราคาที่ใช้บริการสามารถเข้าถึงได้ เหมาะสมกับต้นทุนที่มีและสอดคล้องกับภาวะสุขภาพของผู้สูงอายุ 3. ใช้กลยุทธ์การสร้างเชื่อมั่นในคุณภาพการให้บริการที่อบอุ่นทำให้ผู้ใช้บริการประทับใจและบอกต่อ อาทิ การดูแลกิจวัตรประจำวันของผู้สูงอายุทั่วไปตลอด 24 ชั่วโมง ได้แก่ ดูแลความสะอาดของร่างกาย การขับถ่าย การเดิน ฯลฯ รวมถึงการให้ความช่วยเหลือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ การดูแลอาการเจ็บป่วยโดยจัดยาตามคำแนะนำของแพทย์ จัดอาหารให้เหมาะสมกับโรคและถูกหลักโภชนาการ ทำกายภาพบำบัด ตรวจสุขภาพอนามัยพื้นฐาน 4. มีการใช้สื่อสังคมออนไลน์เป็นกลยุทธ์ในการส่งเสริมการตลาด	1. สถานะบริหารมีสถานที่คับแคบ ราคาอาจจะสูงสำหรับบางครอบครัวที่มีรายได้ไม่มาก การรับรองมาตรฐานของสถานบริการ และการขาดความเชี่ยวชาญในการใช้กลยุทธ์สื่อการตลาดออนไลน์	1. การเปิดสาขาเพิ่มขึ้น มีการตั้งราคาตามระดับการให้บริการ มีการจัดมาตรฐานความปลอดภัยและสุขภาพให้เท่าเทียมกับโรงพยาบาลใหญ่ ๆ ของรัฐ และควรใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ และเพิ่มศักยภาพในการสื่อสารการตลาด เช่น เจ้าหน้าที่การตลาดควรจัดทำคอนเทนต์และเผยแพร่ทางสื่อสังคมออนไลน์เกี่ยวกับศูนย์ฯ ให้มากขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกช่องทาง ไม่ว่าจะเป็น Facebook, Instagram, TikTok เป็นต้น

นอกจากกลยุทธ์ด้านการให้บริการแล้ว ศูนย์มูทิตา เนอสซิงโฮม ยังเน้นการตั้งราคาให้ทุกกลุ่มเป้าหมายสามารถเข้าถึงได้ ส่วนการบริการเสริมควรกำหนดราคาให้มีความหลากหลายตามความต้องการ และต้นทุนที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายที่มีรายได้น้อยสามารถเข้าถึงบริการได้ ตามต้นทุนที่เกิดขึ้น ดังนั้นจึงควรมีการให้บริการที่หลากหลาย เพื่อให้ผู้รับบริการสามารถเลือกรับบริการได้เหมาะสมกับรายจ่ายของตน สอดคล้องกับข้อเสนอของ Burger, Sarah MPH, RN, FAAN (2015) ที่กล่าวว่าควรสร้างความสมดุลระหว่างผลกำไรและการบริการ

3. ปัจจัยความสำเร็จด้านระบบการดำเนินงาน มีการดำเนินการดังนี้

ตาราง 3 แสดงปัจจัยความสำเร็จด้านระบบการดำเนินงาน

การจัดการบริหาร	ปัญหาและอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
1. ระบบการดำเนินงานถูกออกแบบให้สอดคล้องกับเป้าหมายในการกิจหลัก และภารกิจสนับสนุน 2. ระบบการดำเนินงานเป็นระบบการทำงานเป็นทีม ยืดหยุ่น และเกื้อกูลช่วยเหลือกัน	1. ผู้บริหารงานมีการทำงานหลายด้าน อาจทำให้ไม่มีเวลาในการทุ่มเทงานใดงานหนึ่ง โดยเฉพาะ การทำงานเป็นทีม อาจเป็นปัญหาในการแสดงศักยภาพของเฉพาะตัวบุคคล ไม่กล้าแสดงออก ทำให้ไม่มีข้อเสนอใหม่ ๆ และปัญหาการทอดทิ้งผู้สูงอายุที่มีสาเหตุมาจากการแบกภาระค่าใช้จ่ายไม่ไหวเนื่องจากปัญหาด้านการเงินในครอบครัว	1. ควรหาเจ้าหน้าที่มาเป็นผู้ช่วยของผู้บริหาร ควรมีการสร้างวัฒนธรรมในการเปิดใจรับฟังความเห็นที่แตกต่าง และแลกเปลี่ยนความคิดอย่างสร้างสรรค์ และควรมีการสืบประวัติจากญาติและบันทึกข้อมูลเพื่อเก็บประวัติลูกค้าอย่างละเอียดและสามารถนำข้อมูลด้านสถิติเหล่านี้ไปใช้สำหรับการวิเคราะห์ปัญหาด้านการบริหารในอนาคต

4. ปัจจัยความสำเร็จด้านรูปแบบการบริหารงาน มีการดำเนินการดังนี้

ตาราง 4 แสดงปัจจัยความสำเร็จด้านรูปแบบการบริหารงาน

การจัดการบริหาร	ปัญหาและอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
1. มีการใช้รูปแบบการบริหารงานแบบครอบครัว เพื่อสร้างความใกล้ชิดและรวมตัวเป็นหนึ่งเดียวกัน 2. มุ่งเน้นการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรด้วยการให้โอกาสในการเรียนรู้ ความก้าวหน้า และการมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร	1. การจัดการด้านสายบังคับบัญชาที่ไม่ชัดเจนเป็นอีกหนึ่งอุปสรรคที่สำคัญในการทำงานโดยรวม และการจัดกิจกรรมให้ผู้สูงอายุ แต่ผู้สูงอายุไม่สามารถร่วมกิจกรรมได้ทุกคน	1. เสริมสร้างบุคลิกภาพของการมีเหตุผล ความมั่นใจ หรือบารมีให้เป็นที่น่าเชื่อถือ และมีการเสริมบริการอื่น ๆ นอกจากบริการกิจกรรมทางศาสนา เช่น การสังสรรค์ เป็นต้น

5. ปัจจัยความสำเร็จด้านเจ้าหน้าที่ มีการดำเนินการดังนี้

ตาราง 5 แสดงปัจจัยความสำเร็จด้านเจ้าหน้าที่

การจัดการบริหาร	ปัญหาและอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
1. เจ้าหน้าที่มีจิตบริการ และรักการบริการผู้สูงอายุ 2. การพัฒนาบุคลากรด้วยกระบวนการถ่ายทอดประสบการณ์และการปฏิบัติงานจริงโดยมีรุ่นพี่ดูแลอย่างใกล้ชิด	1. ปัญหาเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอต่อจำนวนของผู้สูงอายุที่เข้ารับบริการทั้งในและนอกสถานที่	1. การรับสมัครเจ้าหน้าที่เพิ่ม

6. ปัจจัยความสำเร็จด้านทักษะการดำเนินงาน มีการดำเนินการดังนี้

ตาราง 6 แสดงปัจจัยความสำเร็จด้านทักษะการดำเนินงาน

การจัดการบริหาร	ปัญหาและอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
1. ผู้ให้บริการมีทักษะในการดูแลผู้สูงอายุเป็นอย่างดี 2. ทักษะด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์ที่ยังคงเป็นจุดด้อยซึ่งควรได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน 3. ทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	1. ปัญหาเจ้าหน้าที่ขาดทักษะความรู้เฉพาะทางด้านการแพทย์หรือพยาบาลชั้นสูง ส่งผลให้เกิดอุปสรรคในการช่วยเหลือผู้สูงอายุในกรณีฉุกเฉินที่อาจถึงแก่ชีวิต เช่น การปฐมพยาบาลเบื้องต้นสำหรับผู้ป่วยโรคหัวใจ การปั๊มหัวใจอย่างถูกวิธีเพื่อช่วยชีวิต ความรู้ในการปฏิบัติต่อผู้ป่วยโรคหัวใจ ทักษะด้านจิตวิทยาต่อผู้ป่วย เป็นต้น	1. การเพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถแก่บุคลากร การจัดให้มีการฝึกอบรมการปฐมพยาบาลที่จำเป็นจากหน่วยงานภาครัฐหรือสาธารณสุขต่อเนื่อง รวมถึงการจัดการทดสอบทักษะเป็นประจำเพื่อให้เกิดความชำนาญมากขึ้น หรือมีพยาบาลวิชาชีพในการปฏิบัติหน้าที่ประจำที่ศูนย์ฯ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้เข้ารับบริการ

7. ปัจจัยความสำเร็จด้านค่านิยมร่วม มีการดำเนินการดังนี้

ตาราง 7 แสดงปัจจัยความสำเร็จด้านค่านิยมร่วม

การจัดการบริหาร	ปัญหาและอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
1. การมีค่านิยมร่วมกัน คือ รักกันแบบครอบครัว อยู่อย่างพี่น้อง 2. สร้างจิตสำนึกร่วมกันในการดูแลผู้สูงอายุ เสมือนเป็นญาติ	1. การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรระหว่างบุคลากรเก่าและบุคลากรใหม่บางกลุ่ม	1. การเปิดใจรับความเห็นต่างอย่างเข้าใจและให้อภัยกัน และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดเวลา รวมถึงการจัดกิจกรรมในเชิงสร้างสรรค์เป็นประจำเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรและกระชับความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น

อภิปรายผล

1. การศึกษาการบริหารจัดการด้านโครงสร้างองค์กรของ ศูนย์มูทิตา เนอสซิ่งโฮม

ปัจจัยความสำเร็จของศูนย์มูทิตา เนอสซิ่งโฮม ออกแบบโครงสร้างให้ครอบคลุมหน้าที่ที่องค์กรต้องรับผิดชอบที่ต้องการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก ใช้การทำงานที่เป็นลักษณะทีมงาน โดยเน้นที่ความคล่องตัว ไม่ซับซ้อน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการซึ่งได้แก่ ตัวผู้สูงอายุเอง และญาติผู้สูงอายุได้อย่างมีประสิทธิภาพ การที่มีโครงสร้างไม่ซับซ้อน ไม่มีขั้นตอนมากจนเกินไป จะช่วยย่นระยะเวลาในการติดต่อสื่อสาร และยังช่วยให้การสื่อสารระหว่างสายงานเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว และคล่องตัว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กรรณิการ์ สิทธิชัย (2561) ที่ได้ข้อสรุปการวิจัยว่าปัจจัยสำคัญในด้านโครงสร้างองค์กรที่ช่วยให้เกิดความสำเร็จควรมีแนวระนาบ จะทำให้เกิดความยืดหยุ่นสูงในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการจัดโครงสร้างองค์กรของศูนย์มูทิตา เนอสซิ่งโฮมที่เน้นความเป็นอิสระของทีมในการทำงาน แต่โครงสร้างของศูนย์มูทิตา เนอสซิ่งโฮม ก็ยังให้ความสำคัญของการสร้างทีมงาน เพื่อทำหน้าที่ประสานงานในงานที่จำเป็นต้องอาศัยการทำงานร่วมกันทำงานของหลายฝ่าย โดยในทีมงานจะมีผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และผู้บริหารซึ่งเป็นตัวแทนในแต่ละฝ่ายเป็นตัวแทนด้วย ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น คือ การสื่อสารข้อมูลที่ทันสมัยให้กับทุกฝ่ายงาน เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการให้บริการ หรือระบบการดำเนินงาน เพราะหากไม่ให้ความสำคัญของการสื่อสารระหว่างฝ่ายงาน นอกจากจะเกิดความขัดแย้งระหว่างฝ่ายแล้ว ยังจะส่งผลต่อความไม่พึงพอใจในการรับบริการของผู้สูงอายุหรือญาติผู้สูงอายุด้วย

2. การศึกษาการบริหารจัดการด้านกลยุทธ์ของ ศูนย์มูทิตา เนอสซิ่งโฮม

ศูนย์มูทิตา เนอสซิ่งโฮม ใช้กลยุทธ์ในการสร้างความพึงพอใจให้ผู้รับบริการด้วยการออกแบบการให้บริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างครอบคลุม คำนึงถึงการตั้งราคา ที่อาจแบ่งออกเป็นส่วนที่จำเป็นสำหรับผู้รับบริการทุกคน ได้แก่ การบริหารจัดการตั้งแต่รับปรึกษาและช่วยเหลือ ปัญหาด้านการดูแลผู้สูงอายุ การส่งพยาบาลไปดูแลผู้สูงอายุนอกสถานที่ ตลอดจนการรักษาพยาบาลในเบื้องต้นและหากมีภาวะเจ็บป่วยหนักก็จะประสานส่งต่อไปยังโรงพยาบาล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปราตมีย์ พิมพ์ทองงาม (2558) ที่แนะนำกลยุทธ์ความสำเร็จในการเปิดธุรกิจด้านการดูแลผู้สูงอายุ คือ ต้องเน้นการให้บริการที่สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ผู้สูงอายุที่มาใช้บริการให้ได้ และบทสรุปจาก

งานวิจัยของ C.W. TEW (2021) ที่เน้นกลยุทธ์ให้ผู้สูงอายุเป็นศูนย์กลางในการให้บริการและการพัฒนาองค์กร ซึ่งหมายถึงการมุ่งเน้นที่คุณภาพการให้บริการแก่ผู้สูงอายุเป็นหลักนั่นเอง

การสร้างเชื่อมั่นในด้านคุณภาพในการให้บริการด้วยการขอการรับรองมาตรฐานการให้บริการก็ถือเป็นสิ่งสำคัญเช่นเดียวกัน ดังที่ พิสิษฐ์ พิริยาพรรณ (2558) ที่กล่าวถึงการให้ความสำคัญต่อการพัฒนามาตรฐานการดูแลผู้สูงอายุ เพราะการพัฒนามาตรฐานคุณภาพในการให้บริการจะช่วยให้ผู้สูงอายุมีความพึงพอใจต่อการรับบริการ และเชื่อมั่นในการให้บริการของศูนย์อีกด้วย กลยุทธ์ที่สำคัญอีกกลยุทธ์หนึ่งคือ การสื่อสารเพื่อสร้างภาพลักษณ์และสื่อสารการตลาดไปสู่กลุ่มเป้าหมาย งานวิจัยนี้ได้ข้อค้นพบว่า การสร้างค่านิยมด้านความกตัญญูทศวิถีที่ไม่ทอดทิ้งผู้สูงอายุแก่ผู้รับบริการเป็นค่านิยมที่เข้มแข็งของสังคมไทย ซึ่งช่วยทำให้กลุ่มเป้าหมายบางส่วนรู้สึกภูมิใจว่าสามารถแสดงความกตัญญูทศวิถีของบุพการีได้ แม้ว่าจะไม่มีเวลาดูแลเต็มเวลา ศูนย์ดูแลผู้สูงอายุอาจมีการจัดกิจกรรมที่แสดงออกถึงการให้ความรัก ความเคารพแก่ผู้สูงอายุ รวมถึงการจัดกิจกรรมประเพณีนันทนาการเพื่อให้ความเพลิดเพลินแก่ผู้สูงอายุด้วย ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของ ชุตินา บุญทบ (2554) ที่กล่าวว่า ควรมีการจัดกิจกรรมนันทนาการเป็นระยะ ๆ เพื่อไม่ให้ผู้สูงอายุเกิดความเบื่อหน่าย ทั้งนี้ รวมถึงการให้ความสำคัญกับการสื่อสารการตลาดทั้งรูปแบบออนไลน์และออฟไลน์ด้วย เพื่อส่งข้อมูล ภาพลักษณ์ต่าง ๆ ไปสู่กลุ่มเป้าหมาย

นอกจากนั้น ยังควรพิจารณาเรื่องสถานที่ และสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมที่ไม่แออัดเกินไป เพราะมีส่วนสำคัญต่อคุณภาพในการให้บริการด้วย ดังสอดคล้องกับงานวิจัยของพิสิษฐ์ พิริยาพรรณ (2558) ที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพและระบบความปลอดภัยที่จะส่งผลต่อคุณภาพในการให้บริการแก่ผู้สูงอายุ

3. การศึกษาการบริหารจัดการด้านระบบของ ศูนย์มุฑิตา เนอสซิ่งโฮม

จากผลการศึกษาพบว่า ศูนย์มุฑิตา เนอสซิ่งโฮม ได้กำหนดภารกิจหลักของศูนย์มุฑิตา เนอสซิ่งโฮมคือ ภารกิจด้านการดูแลผู้สูงอายุเป็นระบบหลัก และภารกิจด้านอื่น ๆ เป็นระบบสนับสนุนที่สองส่วนนี้ต้องเชื่อมโยง และพึ่งพากันและกัน ดังนั้น จึงได้กำหนดให้มีระบบหลักคือ ระบบการดูแลผู้สูงอายุเป็นระบบที่ต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ และสร้างคุณภาพการให้บริการแก่ผู้สูงอายุเป็นเป้าหมายสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชุตินา บุญทบ (2554), พิสิษฐ์ พิริยาพรรณ (2558), และปราเทมีย์ พิมพ์ทองงาม (2558) ที่มีบทสรุปว่า ควรให้ความสำคัญกับภารกิจด้านการดูแลผู้สูงอายุเป็นหลัก และมีข้อเสนอแนะให้มีการกำหนดมาตรฐานในการดูแลผู้สูงอายุ รวมถึงการยกระดับมาตรฐานคุณภาพให้สูงขึ้น

นอกจากนี้ ในการพัฒนาระบบงานพบว่า ศูนย์มุฑิตา เนอสซิ่งโฮม เน้นการทำงานเป็นทีม ให้อิสระยืดหยุ่น และเกื้อกูลซึ่งกันและกัน โดยสิ่งที่พึงคำนึงถึง คือ ควรพิจารณาบรรยากาศในการทำงานในแต่ละทีม ควรสร้างระบบให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ ดังที่ กรรณิการ์ สิทธิชัย (2561) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ระบบในการบริหารงานควรเน้นการเปิดให้บุคลากรเสนอความคิดเห็นได้อย่างอิสระ รวมถึงควรมีความคล่องตัวในการอนุมัติ การสั่งการ และการตัดสินใจ เพราะการเปิดรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างหลากหลายของบุคลากรทุกระดับจะช่วยให้บุคลากรมีความรู้สึกมีส่วนร่วมในการดำเนินการขององค์กรมีความภาคภูมิใจและสร้างแรงดึงดูดต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งถือเป็นการดึงศักยภาพของสมาชิกภายในทีมมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การศึกษาการบริหารจัดการด้านรูปแบบการบริหารของ ศูนย์มุฑิตา เนอสซิงโฮม

อาจกล่าวได้ว่า ผู้นำองค์กร เน้นการบริหารเป็นครอบครัว อบอุ่น มีความเป็นพี่น้อง เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนั้นผู้นำบริหารควรจัดบรรยากาศในการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากร และการส่งเสริมความก้าวหน้าให้แก่บุคลากรด้วยความจริงใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กรณิการ์ สิทธิชัย (2561) ที่ได้ข้อสรุปว่า องค์กรที่ทำงานด้านการดูแลผู้สูงอายุ ควรใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม รวมถึงควรประพฤติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอยู่เสมอ ทั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า เนื่องจากการกระบวนการทำงานของศูนย์ฯ จำเป็นต้องอาศัยการดูแลผู้สูงอายุที่ต้องการความอดทน ความเสียสละ และปริมาณงานอาจมีเพิ่มขึ้นจากภาวะของผู้สูงอายุแต่ละรายที่ไม่เหมือนกัน การขอให้บุคลากรเสียสละทำงานเพิ่มขึ้นโดยไม่ต้องเปรียบเทียบกับรายรับหรือเพื่อนร่วมงานคนอื่น จึงเป็นสิ่งที่ค่อนข้างยาก ดังนั้น การสร้างบรรยากาศให้การทำงานดูแลผู้สูงอายุ เป็นเสมือนการดูแลญาติและบุคลากรที่ทำงานร่วมกันก็มีลักษณะแบบครอบครัวจึงมีความเชื่อมโยงให้เป็นบรรยากาศเดียวกัน โดยถือองค์กรเป็นครอบครัวใหญ่ของทั้งผู้รับบริการและบุคลากร

อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบจากการวิจัย ยังได้ชี้ให้เห็นว่าปัญหาสำคัญขององค์กรสถานดูแลผู้สูงอายุ ก็คือ การไร้ระเบียบ ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารงาน การสั่งการ และคุณภาพของงาน ดังนั้น จึงควรสร้างระบบในการบริหารงาน รวมถึงการกำหนดระบบขั้นตอน ระเบียบต่าง ๆ ให้ชัดเจนและนำไปสู่การปฏิบัติด้วย

5. การศึกษาการบริหารจัดการด้านบุคลากรของ ศูนย์มุฑิตา เนอสซิงโฮม

ผู้วิจัยพบว่า มีระบบการคัดเลือกแบบเครือข่ายคนที่รู้จักและสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีใจรักในการทำงานกับผู้สูงอายุ ต้องมีความอดทน มีทัศนคติที่ดี เข้าใจ และสามารถสื่อสารเพื่อสร้างสุขภาวะที่ดีแก่ผู้สูงอายุได้ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าว เป็นลักษณะเฉพาะที่หาได้ไม่ง่ายในคนทั่วไป ทั้งนี้ เนื่องจากระบบการคัดเลือกที่อาศัยเครือข่ายคนที่รู้จักแนะนำจะได้รับการคัดเลือกจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีประสบการณ์ มีเครือข่ายบุคลากร มีแหล่งในการเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติพิเศษดังกล่าวได้ ซึ่งหากใช้ระบบการคัดเลือกแบบปกติ อาจมีความเสี่ยงที่จะต้องสร้างระบบมาตรฐานขึ้นเองและอาจไม่สามารถได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมได้เท่ากับระบบเครือข่าย

นอกจากนั้น สิ่งนี้อาจเป็นความเสี่ยงในด้านบุคลากร ซึ่งได้กล่าวไปแล้วในส่วนของโครงสร้าง คือ ความสมดุลระหว่างปริมาณงานกับจำนวนบุคลากรที่มี โดยเฉพาะงานที่ทำหน้าที่ดูแลผู้สูงอายุโดยตรง งานที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านการแพทย์หรือการพยาบาล ดังเช่นที่ ลัดดา ดำริการเลิศ (2554) และ ปราเทมีย์ พิมพ์ทองงาม (2558) และ Burger, Sarah MPH, RN, FAAN (2015) ที่กล่าวว่า องค์กรควรให้ความสำคัญต่อพนักงานที่ดูแลผู้สูงอายุโดยตรงเป็นพิเศษทั้งระบบ ได้แก่ แพทย์ พยาบาล วิชาชีพ และนักกายภาพบำบัด และอาจจำเป็นต้องพิจารณาอัตรากำลังเพิ่มขึ้นในกรณีที่มีภาระงานที่ต้องทำเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งหากว่าองค์กรยังไม่มีบททบทวน หรือเพิ่มจำนวนบุคลากรที่เชี่ยวชาญด้านการแพทย์และการพยาบาล ในกรณีที่ปริมาณสูงขึ้นกว่าเดิมมาก จะส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงาน และอาจมีความเสี่ยงต่อการเปลี่ยนงานได้

6. การศึกษาการบริหารจัดการด้านทักษะของ ศูนย์มุฑิตา เนอสซิงโฮม

ข้อค้นพบจากการศึกษาปัจจัยด้านทักษะ พบว่า บุคลากรขององค์กรมีสมรรถนะในด้าน (1) การดูแลผู้สูงอายุ ได้แก่ การมีจิตวิญญาณในการดูแลผู้สูงอายุ ความเข้าใจ ทัศนคติที่ดี ความสามารถในการช่วยเหลือ

และดูแลผู้สูงอายุให้มีสุขภาพที่ดี ทั้งนี้เนื่องจากการดูแลผู้สูงอายุเป็นงานที่ต้องปฏิบัติด้วยความเข้าใจถึงความต้องการของผู้สูงอายุ ครอบคลุมถึงความเสื่อมถอยทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อภาวะทางอารมณ์ของผู้สูงอายุด้วย (2) ทักษะการสื่อสาร ประกอบด้วยการสื่อสารกับผู้สูงอายุ ซึ่งถือเป็นทักษะที่มีความจำเป็นที่สุด เพราะถือเป็นภารกิจหลักของศูนย์มูจิตา เนอสซิ่งโฮม ที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้สูงอายุและญาติที่มาใช้บริการ ต่อมาคือการสื่อสารกับทีมงาน และระหว่างทีมงาน การสื่อสารบุคคล และการสื่อสารการตลาดผ่านระบบออนไลน์ ซึ่งถือเป็นสมรรถนะสำคัญอีกประการหนึ่ง เพื่อใช้ในการทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสารกับญาติผู้สูงอายุ และกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกและเครือข่ายในการรักษาพยาบาล เป็นต้น และ (3) การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเร่งด่วนในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการดูแลผู้สูงอายุ เป็นงานที่ไม่อาจคาดหวังได้แน่นอนทั้งหมด อาจต้องปรับเปลี่ยนไปตามภาวะอารมณ์ และความพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจของผู้สูงอายุ บุคลากรจึงต้องมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการในการดูแล การสื่อสาร และรูปแบบกิจกรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์

ผลการวิจัยในครั้งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิสิษฐ์ พิริยาพรณ (2558) และ ปราเตมีย์ พิมพ์ทองงาม (2558) ที่สรุปไว้ว่า องค์การด้านการดูแลผู้สูงอายุ ควรเน้นการพัฒนาทักษะในการดูแล การให้บริการแก่ผู้สูงอายุอย่างมีมาตรฐาน นอกจากนั้น C.W. TEW (2021) ยังกล่าวเพิ่มเติมว่า นอกจากทักษะความเชี่ยวชาญในการดูแลผู้สูงอายุแล้ว บุคลากรควรได้รับการพัฒนาด้านการสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้สูงอายุด้วย

7. การศึกษาการบริหารจัดการด้านโครงสร้างองค์กรและค่านิยมร่วมของ ศูนย์มูจิตา เนอสซิ่งโฮม

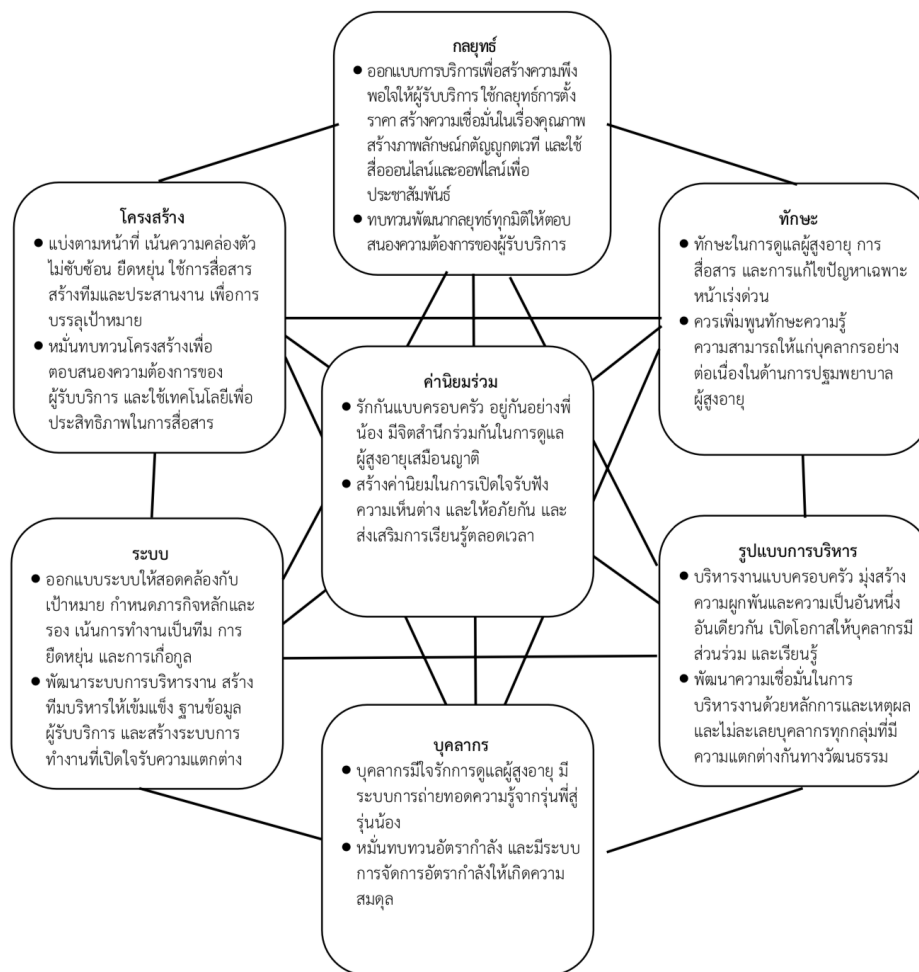
สำหรับปัจจัยความสำเร็จด้านค่านิยมร่วมของศูนย์มูจิตา เนอสซิ่งโฮม พบว่า ศูนย์มูจิตา เนอสซิ่งโฮมให้ความสำคัญต่อการปลูกฝังค่านิยมการทำงานด้วยความรักแบบครอบครัว แบบพี่น้อง มีจิตสำนึกร่วมกันในการดูแลผู้สูงอายุเสมือนญาติ เนื่องจากการะงานที่มีปริมาณมาก รวมถึงอาจต้องอาศัยการทำงานล่วงเวลา และความเสียสละ ความอดทนจากบุคลากร การสร้างค่านิยมแบบครอบครัว จะสามารถช่วยให้เกิดบรรยากาศการดูแลผู้สูงอายุเสมือนญาติ และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ช่วยเหลือ แบ่งปันความรู้กันเหมือนพี่ ๆ น้อง ๆ ดังเช่น งานวิจัยของ ชุตินา บุญทบ (2554) ที่กล่าวว่า องค์การควรสร้างวัฒนธรรมในการทำงานเป็นทีม

นอกจากนั้น ศูนย์มูจิตา เนอสซิ่งโฮม ยังส่งเสริมค่านิยมในการเรียนรู้ตลอดเวลา โดยเฉพาะการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อการสร้างนวัตกรรม และนำไปสู่แนวทางพัฒนาปรับปรุงที่ดีกว่าเดิม ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ กรรณิการ์ สิทธิชัย (2561) ที่กล่าวว่าองค์กรดูแลผู้สูงอายุควรมีการพัฒนาให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการสร้างนวัตกรรม หรือการให้บริการรูปแบบใหม่ที่สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ผู้สูงอายุได้ดีกว่าเดิม ในขณะที่งานวิจัยของ พิสิษฐ์ พิริยาพรณ (2558) เน้นการสร้างค่านิยมในการพัฒนามาตรฐานการให้บริการดูแลผู้สูงอายุให้สูงขึ้น รวมถึงงานของ อมรรักษ์ สานซุผล (2561) ที่กล่าวถึงเป้าหมายขององค์กรที่พึงให้บุคลากรตระหนักถึง คือ การพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน และการให้บริการ

ค่านิยมที่สำคัญและขาดไม่ได้ในปัจจุบัน คือ การปรับตัวข้ามวัฒนธรรม ซึ่งในการวิจัยนี้ได้ชี้ให้เห็นว่า การทำงานร่วมกัน หากในทีมมีบุคลากรที่มีความแตกต่างวัยทำงานร่วมกัน จะพบว่า บุคลากรอาวุโสส่วนใหญ่จะมั่นใจในประสบการณ์ความสำเร็จของตนในอดีต หรือบทเรียนที่ได้รับการสั่งสมมาแต่เดิม

ส่วนบุคลากรรุ่นใหม่ก็ต้องการนำเสนอประเด็นปัญหาและแนวทางในการปรับปรุง ซึ่งอาจนำมาซึ่งความไม่เข้าใจกัน การตีความที่เป็นอคติ สร้างความไม่พอใจ หรือความอึดอัดใจสะสมกับบุคลากรได้ องค์กรจึงควรสร้างค่านิยมที่เน้นการเปิดใจรับฟังและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง การให้อภัยกัน โดยมีเป้าหมายเดียวกัน ทางแก้ไขกับปัญหาที่ประสบดังกล่าว ดังนั้น ศูนย์มูทิตา เนอสซิ่งโฮม จึงเป็นตัวอย่างสถานบริบาลที่ประสบผลสำเร็จแห่งหนึ่งของประเทศไทยที่สมควรเป็นกรณีศึกษาต่อไป

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัย



ภาพ 2 โมเดลปัจจัยแห่งความสำเร็จและแนวทางการพัฒนา การบริหารจัดการของศูนย์มูทิตา เนอสซิ่งโฮม (ที่มา: ดัดแปลงโดยผู้วิจัย)

จากผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจสถานดูแลผู้สูงอายุจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จทั้ง 7 ปัจจัย และตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจจะเป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ รวมถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคเพื่อรักษาปัจจัยแห่งความสำเร็จไว้ โดยมีข้อเสนอในแต่ละปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร

องค์กรจำเป็นต้องออกแบบโครงสร้างให้ครอบคลุมหน้าที่ที่องค์กรต้องรับผิดชอบที่ต้องการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก โดยเน้นที่ความคล่องตัวและเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน มีทีมกลางที่คอยประสานงานให้ทุกคนสามารถทำงานได้อย่างสะดวกรวดเร็ว สิ่งที่ต้องคำนึงถึง คือ การสื่อสารระหว่างสายงาน ซึ่งการส่งต่อข้อมูลในการทำงานจะต้องครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน เพื่อลดความผิดพลาดในการทำงาน องค์กรอาจพิจารณานำเทคโนโลยีการสื่อสารมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกันอย่างลงตัว

2. ปัจจัยด้านกลยุทธ์

องค์กรจำเป็นต้องออกแบบการบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ผู้รับบริการ โดยสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างครอบคลุม คำนึงถึงการตั้งราคาที่สามารถแบ่งออกเป็นส่วนที่จำเป็นสำหรับผู้รับบริการทุกคนที่เน้นการตั้งราคาให้ทุกกลุ่มเป้าหมายสามารถเข้าถึงได้ ส่วนการบริการเสริมควรกำหนดราคาให้มีความหลากหลายตามความต้องการและต้นทุนที่เกิดขึ้น การสร้างความเชื่อมั่นในด้านคุณภาพในการให้บริการด้วยการขอการรับรองมาตรฐานการให้บริการ รวมถึงการสร้างภาพลักษณ์แห่งการแสดงความกตัญญูต่อบุคคลที่ไม่ทอดทิ้งผู้สูงอายุแก่ผู้รับบริการ ถือเป็นค่านิยมที่เข้มแข็งของสังคมไทย นอกจากนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารการตลาดทั้งรูปแบบออนไลน์และออฟไลน์ด้วย เพื่อส่งข้อมูล ภาพลักษณ์ต่าง ๆ ไปสู่กลุ่มเป้าหมาย นอกจากนี้ ยังควรพิจารณาเรื่องสถานที่ และสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม ไม่แออัดเกินไป เพราะมีส่วนสำคัญต่อคุณภาพในการให้บริการด้วย

3. ปัจจัยด้านระบบ

ศูนย์มุขิตา เนอสซิงโฮมมีการกำหนดให้ภารกิจด้านการดูแลผู้สูงอายุเป็นระบบหลัก และภารกิจด้านอื่น ๆ เป็นระบบสนับสนุนที่ส่วนนี้ต้องเชื่อมโยง และพึ่งพากันและกัน เพื่อให้สามารถตอบสนองเป้าหมายขององค์กรและตอบสนองปัจจัยความสำเร็จในด้านกลยุทธ์ที่ได้กล่าวไปก่อนหน้านี้ได้ สร้างระบบที่เน้นการทำงานเป็นทีม ให้อิสระ ยืดหยุ่น และเกื้อกูลซึ่งกันและกัน โดยสิ่งที่พึงคำนึงถึง คือ ควรพิจารณาบรรยากาศในการทำงานในแต่ละทีม ควรสร้างระบบให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างวัยได้ การเปิดรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของบุคลากรทุกระดับเพื่อดึงศักยภาพของสมาชิกภายในทีมมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดภาวะความอึดอัดขัดแย้งทั้งที่แสดงออกและไม่แสดงออก รวมถึงควรสร้างระบบฐานข้อมูลที่ดีเพื่อลดความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจมาจากผู้รับบริการเอง เช่น การทอดทิ้งผู้สูงอายุ การขาดการติดต่อ เป็นต้น

4. ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหาร

ผู้นำองค์กรได้สร้างบรรยากาศและรูปแบบการบริหารที่เป็นครอบครัว มีความอบอุ่น ทำงานแล้วสบายใจ เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร แต่ทั้งนี้ควรสร้างหลักการในการบริหารงาน สร้างรูปแบบ ขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างเคร่งครัด ให้กลายเป็นวินัยในการทำงานที่บุคลากรทุกคนพึงยึดถือและปฏิบัติตาม นอกจากนี้ผู้นำบริหารควรจัดบรรยากาศในการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรและการส่งเสริมความก้าวหน้าให้แก่บุคลากรด้วยความจริงใจ สำหรับการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างสุขภาวะให้แก่บุคลากร และผู้สูงอายุ หรือญาติ องค์กรพึงคำนึงถึงความแตกต่างทางความเชื่อและวัฒนธรรมด้วย เพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถเข้าร่วมกิจกรรมที่องค์กรจัดได้

5. ปัจจัยด้านบุคคล

ศูนย์มุฑิตา เนอสซิ่งโฮม มีการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีระบบ โดยเน้นการคัดเลือกบุคลากรที่มีใจรักในการทำงานกับผู้สูงอายุ มีความอดทน มีทัศนคติที่ดี เข้าใจ และสามารถสื่อสารเพื่อสร้างสุขภาวะที่ดีแก่ผู้สูงอายุได้ มีความเชี่ยวชาญในการดูแลผู้สูงอายุ หรือมีความพร้อมในการเรียนรู้ การรับฟังคำแนะนำจากบุคลากรที่มีประสบการณ์มาก่อน องค์กรจึงควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการจัดการความรู้และมีระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปฏิบัติงานต่อกัน สิ่งที้องคำนึงถึง คือการหมั่นตรวจสอบความสมดุลระหว่างปริมาณงานกับจำนวนบุคลากรที่มี โดยเฉพาะงานที่ทำหน้าที่ดูแลผู้สูงอายุโดยตรง งานที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านการแพทย์หรือการพยาบาล และอาจจำเป็นต้องพิจารณาอัตราากำลังเพิ่มขึ้นในกรณีที่มีภาระงานที่ต้องทำเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

6. ปัจจัยด้านทักษะ

ศูนย์มุฑิตา เนอสซิ่งโฮม ได้มีการพิจารณากำหนดทักษะในด้าน (1) การดูแลผู้สูงอายุ ได้แก่ การมีจิตวิญญาณในการดูแลผู้สูงอายุ ความเข้าใจ ทัศนคติที่ดี ความสามารถในการช่วยเหลือและดูแลผู้สูงอายุให้มีสุขภาวะที่ดี (2) การสื่อสาร ซึ่งครอบคลุมทั้งการสื่อสารกับผู้สูงอายุกับทีมงาน และระหว่างทีมงาน การสื่อสารบุคคล และการสื่อสารการตลาดผ่านระบบออนไลน์ และ (3) การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเร่งด่วนในการปฏิบัติงาน เป็นสมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์กร นอกจากนั้น องค์กรต้องคำนึงถึงการมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านการแพทย์หรือการพยาบาล ซึ่งถือเป็นสมรรถนะสำคัญในระดับองค์กรอีกด้วย

7. ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม

องค์กรธุรกิจด้านสถานบริบาลและดูแลผู้สูงอายุจำเป็นต้องมีการปลูกฝังค่านิยมการทำงานด้วยความรักแบบครอบครัว แบบพี่น้อง และปลูกจิตสำนึกร่วมกันในการดูแลผู้สูงอายุเสมือนญาติ รวมถึงค่านิยมในการเรียนรู้ตลอดเวลา โดยเฉพาะการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อการสร้างนวัตกรรม และนำไปสู่แนวทางพัฒนาปรับปรุงที่ดีกว่าเดิม นอกจากนั้น สำหรับองค์กรที่มีบุคลากรหลากหลายวัย จะต้องคำนึงถึงการสร้างค่านิยม การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเปิดใจรับฟังและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง การให้อภัยกัน โดยมีเป้าหมายเดียวกัน

นอกเหนือจากปัจจัยความสำเร็จทั้ง 7 ปัจจัยดังกล่าวแล้ว องค์กรควรตระหนักว่า ปัจจัยทั้ง 7 นี้ มีความสัมพันธ์ และเชื่อมโยงกัน ดังนี้ หากมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง จึงต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะส่งผลถึงปัจจัยอื่น ๆ ด้วย จึงอาจต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนให้เกิดความสมดุล สอดคล้อง และสนับสนุนต่อทิศทางและเป้าหมายหลักขององค์กร

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานบริบาลภาคเอกชนที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจและมีระยะเวลาในการประกอบกิจการที่ยาวนาน เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จดังกล่าว รวมถึงปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารจัดการจากกรณีศึกษาสถานดูแลผู้สูงอายุเพียงแห่งเดียวในจังหวัดนครปฐม การศึกษาในอนาคตจึงควรต่อยอดหรือขยายขอบเขตการศึกษาในภาพรวม การศึกษาในเชิงปริมาณ เพื่อยืนยัน

โมเดล หรือการประยุกต์ใช้ในแต่ละภูมิภาค หรือในสถานดูแลผู้สูงอายุประเภทต่าง ๆ ที่อาจมีบริบทที่มีความแตกต่างหลากหลายต่อไป

2. การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาในช่วงก่อนการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 จึงยังไม่มี การวิเคราะห์ผลกระทบที่จากวิกฤติการณ์ดังกล่าว การศึกษาในครั้งต่อไปจึงควรมีการศึกษาที่นำ ผลกระทบดังกล่าวนี้มาใช้ในการประเมินวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ รวมถึงแนวทางในการแก้ไข เมื่ออยู่ในสถานการณ์วิกฤต

3. จากผลการศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารจัดการสถานบริบาลภาคเอกชน กรณีศึกษา: ศูนย์มูทิตา เนอสซิ่งโฮม จังหวัดนครปฐม จะเป็นประโยชน์ทั้งต่อภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องในอนาคต ผู้วิจัย มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

3.1 เตรียมความพร้อมก่อนการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี เช่น การนัดหมายที่ไม่กระชั้นชิด หรือจำกัดเวลาเกินไป เตรียมอาหารหรือเครื่องดื่มสำหรับตนเองและทีมงานให้พร้อมสรรพ รวมถึงการเตรียม ความพร้อมทางด้านจิตใจที่อาจต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่อาจไม่คุ้นชิน หรือต้องพบเจอกับผู้คน จำนวนมากในสภาวะการแพร่ระบาดของโรค เป็นต้น

3.2 เตรียมอุปกรณ์สำหรับการสัมภาษณ์ให้ครบถ้วนและมีแผนสำรองเสมอ เช่น เครื่อง บันทึกเสียง แบตเตอรี่ กระดาษ เครื่องเขียน เครื่องบันทึกเทป เป็นต้น

3.3 วางแผนการเดินทางอย่างรอบคอบเสมอเพื่อรักษามารยาทด้านเวลาตามกำหนด นัดหมายล่วงหน้าและความราบรื่นในการเดินทาง

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาในแต่ละสาขาในองค์กรให้ครอบคลุมทุกสาขาหรือเท่าที่เป็นไปได้ (หากหน่วยงาน นั้น ๆ มีสาขามากกว่า 1 แห่ง) เพื่อนำข้อมูลมาเปรียบเทียบความแตกต่างที่หลากหลายมากขึ้น ซึ่งอาจจะ รวบรวมเฉพาะข้อมูลที่เป็นสาระสำคัญหลัก ๆ โดยไม่จำเป็นต้องลงรายละเอียดมากนัก

2. ควรศึกษาโครงสร้างหลักทางสังคมปัจจุบันเกี่ยวกับผู้สูงอายุโดยเฉพาะจากหน่วยงานภาครัฐ ต่าง ๆ เช่น สำนักงานสวัสดิภาพและสังคม โรงพยาบาลรัฐในส่วนผู้ป่วยสูงอายุ บ้านพักคนชราของรัฐ และชุมชน เป็นต้น เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้เปรียบเทียบหรือเป็นบรรทัดฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล

เอกสารอ้างอิง

- กรมสุขภาพจิต. (2563). รายงานผลการดำเนินงานการพัฒนาาระบบแผนส่งเสริมสุขภาพดูแล
ผู้สูงอายุรายบุคคลในชุมชน. สืบค้น พฤศจิกายน 17, 2563, จาก
<https://hp.anamai.moph.go.th/th/km-research-person/download/?did=204975&id=73930&reload=>.
- กรรณิการ์ สิทธิชัย. (2561, กันยายน-ธันวาคม). การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey
ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม.
วารสารศิลปากร ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลปะ, 11(3),
1419-1435.
- ชุติมา บุญสมทบ. (2554). ความต้องการสถานบริบาลของผู้สูงอายุในเขตอำเภอเมือง
จังหวัดกระบี่. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- ธิษิรินทร์ ปัญญาทุตศักดิ์. (2562). ปัจจัยตามหลักแนวคิด 7S ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ
การดำเนินงานของเทศบาลเมืองสตึก. สืบค้น พฤศจิกายน 17, 2563, จาก
http://www.mpa-mba.ru.ac.th/images/Project/treatise_bangkok13_06102020/6117950013.pdf.
- ปราเตมีย์ พิมพ์ทองงาม. (2558). กลยุทธ์การบริหารธุรกิจดูแลผู้สูงอายุจังหวัดเชียงใหม่.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- พิสิษฐ์ พริยาพรรณ. (2558) รูปแบบการเตรียมความพร้อมของผู้สูงอายุและครอบครัวสู่การตาย
อย่างสงบที่โรงพยาบาล ปีที่ 2. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ลัดดา ดำริการเลิศ. (2554). การพัฒนารอบและแนวทางการพัฒนามาตรฐานบริการดูแลผู้สูงอายุ
ในสถานบริการ. นนทบุรี: สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข.
- สถาบันวิจัยประชากรและสังคม. (2557). การสูงวัยของประชากรไทย พ.ศ.2557. นครปฐม:
มหาวิทยาลัยมหิดล.
- อมรรักษ์ สวนชุมพล. (2561, มกราคม-เมษายน). การจัดการธุรกิจบริการผู้สูงอายุ. วารสารวิจัย
และพัฒนาวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์, 13(1), 148-152.
- Tew, C. W. (2021, February). Quality of Life, Person-Centred Care and Lived
Experiences of Nursing hHome Residents in a Developed Urban Asian
Country: a Cross-Sectional Study. *The Journal of Nursing Home Research
Sciences*, 7, 1-8.
- Burger, Sarah. (2015, February). Nursing Home Care. *American Journal of Nursing*,
115(2), 2-12.

