

อบไฟฟ้าคลื่นสั้น การใช้เครื่องดึงคอ-หลัง การใช้เครื่องฝึกยืน เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีกายภาพบำบัด โดยไม่ใช้เครื่องมือไฟฟ้า เช่น การใช้วงล้อหมุนไหล่ การกดจุดกดเจ็บ การเคลื่อนไหวข้อต่อ และการออกกำลังกายรอกู้ เป็นต้น

4) บริการด้านอาชีพบำบัด ทางศูนย์ฯ จัดให้ครูผู้ฝึกอาชีพมาให้ความรู้ และฝึกทักษะด้านอาชีพให้กับผู้สูงอายุ ฝึกสอนงานประดิษฐ์ต่าง ๆ ได้แก่ กลุ่มงานประดิษฐ์ดอกไม้ กลุ่มทำเครื่องหอม กลุ่มสมุนไพร และกลุ่มเย็บปักถักร้อย เป็นต้น ผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นนั้นได้มีการนำไปจำหน่าย สร้างรายได้ให้กับผู้สูงอายุ และเป็นการส่งเสริมงานฝีมือของผู้สูงอายุ เป็นการเพิ่มศักยภาพผู้สูงอายุสู่การถ่ายทอดไปยังเด็กและเยาวชนที่สนใจงานด้านอาชีพ

5) บริการด้านสังคมสงเคราะห์ ทางศูนย์ฯ ได้จัดให้มีนักสังคมสงเคราะห์ประจำอาคารพัก คอยให้บริการให้คำแนะนำ คำปรึกษา และแก้ไขปัญหาแก่ผู้สูงอายุเมื่อประสบปัญหา โดยยึดหลักสังคมสงเคราะห์เป็นสำคัญ มีการให้บริการจัดทำข้อมูลผู้สูงอายุ ผ่านการดำเนินการเยี่ยมบ้าน สอบข้อเท็จจริงจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ และบันทึกข้อมูลที่ได้ในรูปทะเบียนประวัติลงระบบคอมพิวเตอร์ รวมทั้งใช้วิธีการสังคมสงเคราะห์กลุ่มชนในการแก้ไขปัญหาและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างปกติสุข และจัดให้มีการประชุมผู้สูงอายุเป็นประจำทุก 3 เดือน ทางศูนย์ฯ ยังได้ให้บริการติดต่อครอบครัวตามความประสงค์ให้กับผู้ใช้บริการ โดยทางจดหมาย โทรศัพท์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งดำเนินการด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุ เช่น การจัดทำพินัยกรรม เป็นต้น

6) บริการด้านจิตวิทยา มีนักจิตวิทยาคอยให้บริการให้คำปรึกษาหรือแก้ไขปัญหา ฟื้นฟูและปรับสภาพจิตใจให้กับผู้สูงอายุ โดยใช้วิธีการด้านจิตวิทยา การให้คำปรึกษาด้านสุขภาพจิต จัดกิจกรรมกลุ่มบำบัด พร้อมทั้งติดตามประเมินผลตามแบบประเมินภาวะซึมเศร้า และแบบประเมินสมองเพื่อให้ผู้สูงอายุสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข

7) บริการนันทนาการ บริการกิจกรรมในวันสำคัญทางสังคม วันหยุดนักขัตฤกษ์ เพื่อให้ผู้สูงอายุได้มีโอกาสสนุกสนานรื่นเริงตามประเพณี รวมทั้งจัดกิจกรรมนันทนาการที่ส่งเสริมด้านสุขภาพแก่ผู้สูงอายุ ได้แก่ กิจกรรมวันขึ้นปีใหม่ กิจกรรมวันสงกรานต์กิจกรรมวันลอยกระทง เป็นต้นกิจกรรมนันทนาการที่จัดขึ้นนั้น นอกจากศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค เป็นผู้ดำเนินการจัดกิจกรรมแล้ว ยังได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นๆ เข้ามาให้บริการความสุขแก่ผู้สูงอายุด้วย

8) บริการด้านศาสนา ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค ได้จัดบริการทางศาสนาภายในอาคารศาลาธรรม เพื่อให้ผู้สูงอายุได้ประกอบพิธีกรรมทางศาสนา และกิจกรรมทางประเพณีในวันสำคัญ ๆ เช่น วันธรรมสวนะ วันวิสาขบูชา วันมาฆบูชา วันอาสาฬหบูชา และวันเข้าพรรษา เป็นต้น นอกจากนี้ ยังได้การนิมนต์พระสงฆ์ แสดงธรรมเทศนาทุกวันพระเดือนละ 4 ครั้ง และมีวิทยากรจากพุทธสมาคมแห่งประเทศไทยมาบรรยายออกเสียงตามสายให้ผู้สูงอายุฟังเป็นประจำทุกเดือน

9) บริการด้านฌาปนกิจ ศูนย์จัดการศพให้แก่ผู้สูงอายุที่ถึงแก่กรรม และไม่มีญาติ โดยตั้งศพสดอภิขกรรมที่อาคารศาลาธรรม แล้วนำไปเก็บไว้ที่วัดนิมมานรดี โดยทำการฌาปนกิจพร้อมกันในเดือน มีนาคม ของแต่ละปี และนำอัฐิส่วนหนึ่งไปลอยอังคารตามประเพณี อีกส่วนหนึ่งเก็บรวมไว้ภายในเจดีย์อัฐิของศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค และทำบุญอุทิศให้ในช่วงเทศกาลสงกรานต์ของทุกปี

10) บริการสร้างสุขชะลอวัย ให้บริการแก่ผู้สูงอายุเพื่อส่งเสริมสุขภาพที่ดี ลดความเสื่อมถอยของร่างกาย และช่วยชะลอความเสื่อมชราให้นานที่สุดก่อน ประกอบด้วย กิจกรรม เช่น การนวดผ่อนคลายใจเป็นสุข แอโรบิกในน้ำ โปรแกรมกีฬาพาเพลิน โปรแกรมกดขัดเตอร์-ตัวตึงกัน โปรแกรมชมชิม ซุปสนับสนุนภูมิปัญญาไทย โปรแกรมท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ รวมทั้งโรงเรียนผู้สูงอายุ (ดูภาพที่ 4.1 ประกอบ)



ภาพที่ 4.1 กิจกรรมของโรงเรียนผู้สูงอายุบ้านบางแค

ที่มา: ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค, 2561: 1

11) บริการส่งเสริมสุขภาพผู้สูงอายุให้อยู่ในบ้านอย่างมีความสุขและมีคุณค่า หรือที่เรียกว่า “Happy Home” เป็นลักษณะของบริการผู้สูงอายุที่ได้รับคัดเลือกมาส่งเสริมฟื้นฟูสุขภาพในบ้าน Happy Home ซึ่งจัดเป็นอาคารสำหรับเข้ามาฟื้นฟูสุขภาพ ภายในอาคารประกอบด้วยเครื่องมือการฟื้นฟูสุขภาพตามโปรแกรมต่างๆ ครอบคลุมความต้องการด้าน

ทางด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจและสังคม ได้แก่ กายภาพบำบัด การส่งเสริมและรักษาสุขภาพ โภชนบำบัด นวดผ่อนคลายกล้ามเนื้อ แอโรบิคในน้ำ โปรแกรมสปาจิต โปรแกรมฟื้นฟูและพัฒนาสมรรถภาพ (Snoezelen Room) ศิลปะบำบัด อาชีวะบำบัด และการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ

12) บริการเสิร์ฟรักเคลื่อนที่ (delivery love) เป็นลักษณะการให้บริการแก่ผู้สูงอายุเพื่อสร้างความสุขก่อนวาระสุดท้ายของชีวิต และส่งเสริมให้ผู้สูงอายุมีสุขภาวะที่ดี ครอบคลุม 5 มิติ ได้แก่ กาย ใจ อารมณ์ สังคม และจิตวิญญาณ ประกอบด้วย การฟื้นฟูสมรรถภาพผู้สูงอายุที่ถดถอย โปรแกรมเติมรักข้างเตียง โปรแกรมเพิ่มบุญก่อนวาระสุดท้าย และโปรแกรมสร้างสุขตามเทศกาล

องค์ประกอบขีดความสามารถวัดกรรมบริการสถานบริการดูแลระยะยาว

การพรรณนาองค์ประกอบขีดความสามารถวัดกรรม และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขีดความสามารถวัดกรรมบริการสถานบริการดูแลระยะยาวในเขตกรุงเทพมหานคร มีดังนี้

1. การพรรณนาองค์ประกอบขีดความสามารถวัดกรรมบริการ

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ระดับขีดความสามารถวัดกรรมบริการ องค์ประกอบขีดความสามารถวัดกรรมบริการ ได้แก่ ขีดความสามารถขององค์การ ขีดความสามารถทางการตลาด และขีดความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง และการแปรผลเพื่อพรรณนาองค์ประกอบของการพัฒนาวัดกรรมบริการ

1.1 ระดับขีดความสามารถขององค์การ

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ระดับขีดความสามารถขององค์การ ซึ่งองค์ประกอบย่อย คือ การเรียนรู้ กระบวนการ และคุณภาพ จากรายการวัด 12 รายการ ผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 4.4 โดยจะเห็นว่า ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์นั้นมีการกระจายที่ปกติ พิจารณาได้จากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่น้อยกว่าค่าเฉลี่ย และมีค่าความเบ้ ความโด่งที่ปกติในทุกรายการวัดขีดความสามารถขององค์การ

ผลการวิเคราะห์สะท้อนให้เห็นว่าขีดความสามารถขององค์การในด้านการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ในรายละเอียดพบว่าสถานบริการดูแลระยะยาวมีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์ความคิด/ไอเดียใหม่ๆ เกี่ยวกับการให้บริการผู้สูงอายุ และให้อำนาจกับพนักงานในการตัดสินใจสำหรับการให้บริการผู้สูงอายุในระดับมาก ขณะที่การเรียนรู้และ

ปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้บริการผู้สูงอายุอยู่เสมอ และการทดลองกระทำสิ่งใหม่ เพื่อให้การให้บริการผู้สูงอายุดีขึ้นอยู่เสมอนั้นได้มีการทำได้ค่อนข้างดี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.4 ระดับขีดความสามารถขององค์กร (n=145)

| รายการวัด | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ความเบ้ | ความโด่ง | แปลผล |
|--|-------------|---------------------|---------------|---------------|----------------|
| การเรียนรู้ | | | | | |
| - วัฒนธรรมเอื้อต่อการสร้างสรรค์ความคิด/ไอเดียใหม่ๆ | 3.54 | 0.782 | -0.239 | -0.329 | มาก |
| - เกี่ยวกับการให้บริการผู้สูงอายุ | | | | | |
| - เรียนรู้และปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้บริการผู้สูงอายุอยู่เสมอ | 3.22 | 0.870 | -0.061 | -0.422 | ปานกลาง |
| - ทดลองกระทำสิ่งใหม่ เพื่อให้การให้บริการผู้สูงอายุดีขึ้นอยู่เสมอ | 3.38 | 0.859 | -0.173 | -0.122 | ปานกลาง |
| - พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจสำหรับการให้บริการผู้สูงอายุ | 3.52 | 0.647 | -0.377 | -0.166 | มาก |
| รวม | 3.42 | 0.644 | -0.249 | -0.270 | มาก |
| กระบวนการ | | | | | |
| - เป้าหมายเกี่ยวกับนวัตกรรมในการให้บริการผู้สูงอายุที่ชัดเจน | 3.13 | 0.851 | 0.018 | -0.433 | ปานกลาง |
| - โครงสร้างการทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาการบริการผู้สูงอายุ | 3.29 | 0.656 | -0.213 | -0.706 | ปานกลาง |
| - การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อพัฒนานวัตกรรมบริการผู้สูงอายุอย่างเต็มที่ | 3.23 | 0.695 | -0.339 | -0.896 | ปานกลาง |
| - เทคโนโลยีในการทำงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับการให้บริการผู้สูงอายุ | 3.32 | 0.644 | -0.739 | 0.975 | ปานกลาง |
| รวม | 3.24 | 0.632 | -0.169 | -0.971 | ปานกลาง |
| คุณภาพ | | | | | |
| - การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องคือเป้าหมายสำคัญในการให้บริการผู้สูงอายุ | 3.35 | 0.732 | -0.227 | 0.712 | ปานกลาง |
| - มุ่งมั่นและได้ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้สูงอายุ | 3.56 | 0.706 | -0.331 | -0.105 | มาก |
| - เก็บข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพบริการ และได้นำมาปรับปรุงการให้บริการผู้สูงอายุ | 3.16 | 1.141 | -0.146 | -0.745 | ปานกลาง |
| - กลุ่มคุณภาพ (QC) เพื่อพัฒนาคุณภาพของการให้บริการผู้สูงอายุ | 3.38 | 0.994 | 0.038 | -0.707 | ปานกลาง |
| รวม | 3.36 | 0.702 | 0.066 | -0.533 | ปานกลาง |

ขีดความสามารถขององค์กรด้านกระบวนการ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ในรายละเอียดพบว่า สถานบริการระยะยาวได้มีเป้าหมายเกี่ยวกับนวัตกรรมในการให้บริการผู้สูงอายุที่ค่อนข้างชัดเจน มีการจัดโครงสร้างการทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาการบริการผู้สูงอายุ ให้การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อพัฒนานวัตกรรมบริการผู้สูงอายุในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับการนำเทคโนโลยีในการทำงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับการให้บริการผู้สูงอายุ ส่วนขีดความสามารถขององค์กรด้านคุณภาพ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ในรายละเอียดพบว่า สถานบริการได้มุ่งมั่นและได้ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้สูงอายุ โดยถือว่าการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนี้เป็นเป้าหมายสำคัญ ในเรื่องการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพบริการ และได้นำมาปรับปรุงการให้บริการผู้สูงอายุ รวมทั้งการนำกลุ่มคุณภาพ (QC) เข้ามาเพื่อพัฒนาคุณภาพของการให้บริการผู้สูงอายุนั้นทำได้ค่อนข้างดี โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

1.2 ระดับขีดความสามารถทางการตลาด

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ระดับความสามารถทางการตลาด ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย คือ การติดตามการเปลี่ยนแปลงของตลาด ความผูกพันกับลูกค้า และการเชื่อมโยงพันธมิตร จากรายการวัด 12 รายการ ผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 4.5 โดยพบว่า ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์นั้นมีการกระจายที่ปกติ พิจารณาได้จากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่น้อยกว่าค่าเฉลี่ย และมีค่าความเบ้ ความโด่งที่ปกติในทุกๆรายการวัดขีดความสามารถทางการตลาด

ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าขีดความสามารถทางการตลาดในด้านการติดตามการเปลี่ยนแปลงของตลาดโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ในรายละเอียดพบว่าสถานบริการดูแลระยะยาวค่อนข้างมีความสามารถวิเคราะห์แนวโน้มทางการตลาดเกี่ยวกับผู้สูงอายุ ดึงตัวเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทางการตลาดผู้สูงอายุ สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ เกี่ยวกับตลาดผู้สูงอายุได้ก่อนที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นจริง รวมทั้งมีความเข้าใจว่าจะต้องตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของตลาดผู้สูงอายุอย่างไร ดังที่ปรากฏค่าเฉลี่ยทั้ง 4 รายการดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านความผูกพันกับลูกค้าโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนในรายละเอียดนั้นอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า สถานบริการดูแลระยะยาวสามารถตอบสนองความต้องการของผู้สูงอายุได้ทันทั่วทั้ง มีการดำเนินการเชิงรุกเพื่อให้บริการตามความคาดหวัง อีกทั้งยังนำความคิดเห็นของผู้สูงอายุมาปรับปรุงการให้บริการ และดูแลผู้สูงอายุอย่างใกล้ชิด เนื่องจากเป็นคนสำคัญของธุรกิจ ทำนองเดียวกันกับด้านการเชื่อมพันธมิตร พบว่า สถานบริการดูแลระยะยาวมีพันธมิตร เช่น ผู้จัดส่งวัตถุดิบ และผู้ให้บริการคอยสนับสนุนการให้บริการผู้สูงอายุ มีการพัฒนาความสัมพันธ์กับพันธมิตรอย่างเหนียวแน่น สามารถทำงานร่วมกับ

พันธมิตรเพื่อให้บริการผู้สูงอายุได้ดีมาโดยตลอด อีกทั้งยังสามารถระดมทรัพยากรจากพันธมิตร เพื่อให้บริการผู้สูงอายุได้เป็นอย่างดี

ตารางที่ 4.5 ระดับขีดความสามารถทางการตลาด (n=145)

| รายการวัด | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ความเบ้ | ความโด่ง | แปลผล |
|--|-------------|---------------------|---------------|---------------|----------------|
| ติดตามการเปลี่ยนแปลงของตลาด | | | | | |
| - สามารถวิเคราะห์แนวโน้ม (trend) ทางการตลาดเกี่ยวกับผู้สูงอายุ | 3.34 | 0.853 | -0.049 | -0.722 | ปานกลาง |
| - ตื่นตัวเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดผู้สูงอายุ | 2.65 | 0.917 | 0.649 | 0.162 | ปานกลาง |
| - สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ เกี่ยวกับตลาดผู้สูงอายุได้ก่อนที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นจริง | 3.01 | 0.862 | 0.251 | -1.039 | ปานกลาง |
| - ความเข้าใจในสิ่งที่จะต้องตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของตลาดผู้สูงอายุ | 3.38 | 0.784 | -0.326 | -0.749 | ปานกลาง |
| โดยรวม | 3.10 | 0.616 | 0.315 | -0.800 | ปานกลาง |
| ผูกพันกับลูกค้า | | | | | |
| - ตอบสนองความต้องการของผู้สูงอายุได้ทันหวังที่ | 4.04 | 0.772 | -0.623 | 0.282 | มาก |
| - ดำเนินการเชิงรุกเพื่อให้สามารถตอบสนองความคาดหวังของผู้สูงอายุ | 3.64 | 0.903 | -0.259 | -0.139 | มาก |
| - นำความคิดเห็นผู้สูงอายุมาใช้ปรับปรุงการให้บริการ | 3.72 | 0.821 | -0.213 | -0.438 | มาก |
| - ดูแลผู้สูงอายุอย่างใกล้ชิด เนื่องจากเป็นคนสำคัญของธุรกิจอย่างแท้จริง | 3.42 | 0.786 | -0.366 | 0.159 | มาก |
| โดยรวม | 3.71 | 0.695 | 0.315 | 0.337 | มาก |
| เชื่อมโยงพันธมิตร | | | | | |
| - มีพันธมิตร (เช่น ผู้จัดส่งวัตถุดิบ บริการเสริม) คอยสนับสนุนการให้บริการผู้สูงอายุได้ตามความต้องการ | 3.51 | 0.834 | -0.251 | 0.192 | มาก |
| - พัฒนความสัมพันธ์กับพันธมิตรได้อย่างเหนียวแน่น | 3.82 | 0.674 | 0.092 | -0.528 | มาก |
| - ทำงานร่วมกับพันธมิตรเพื่อให้บริการผู้สูงอายุได้ดี | 3.54 | 0.874 | -0.487 | 0.624 | มาก |
| - ระดมทรัพยากรจากพันธมิตรเพื่อให้บริการผู้สูงอายุ | 3.59 | 0.683 | -0.450 | 0.033 | มาก |
| โดยรวม | 3.62 | 0.602 | -0.742 | 0.111 | มาก |

1.3 ระดับขีดความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ระดับความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย คือ วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงาน วิธีปฏิบัติเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วม และวิธีปฏิบัติเพื่อจูงใจพนักงาน จากรายการวัด 12 รายการ ผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ระดับขีดความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์ (n=145)

| รายการวัด | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ความเบ้ | ความโด่ง | แปลผล |
|---|-------------|---------------------|---------------|---------------|------------|
| วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงาน | | | | | |
| - สามารถดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถในการให้บริการผู้สูงอายุเข้ามาร่วมงาน | 3.89 | 0.718 | -0.518 | 0.493 | มาก |
| - สามารถคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาร่วมงาน | 3.83 | 0.945 | -0.348 | -0.805 | มาก |
| - สามารถคัดเลือกพนักงานที่มีทักษะการให้บริการผู้สูงอายุเข้ามาร่วมงาน | 3.59 | 0.845 | 0.052 | -0.629 | มาก |
| - พัฒนาพนักงานให้สามารถบริการผู้สูงอายุได้ตรงกับความต้องการ | 3.56 | 0.706 | -0.571 | -0.023 | มาก |
| - ประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน พิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับการให้บริการผู้สูงอายุ | 3.15 | 0.758 | -0.455 | -0.524 | ปานกลาง |
| โดยรวม | 3.60 | 0.618 | 0.315 | 0.398 | มาก |
| วิธีปฏิบัติเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วม | | | | | |
| - เสริมสร้างประสบการณ์ทำงานให้กับพนักงาน (job experience) เพื่อให้สามารถบริการผู้สูงอายุได้ดีที่สุด | 3.58 | 0.770 | 0.147 | -0.429 | มาก |
| - มีระบบที่ทำให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเพื่อการให้บริการผู้สูงอายุ | 3.40 | 0.901 | 0.449 | -0.580 | ปานกลาง |
| - เปิดโอกาสให้พนักงานได้สร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อให้บริการผู้สูงอายุ | 3.43 | 0.963 | -0.336 | -0.254 | มาก |
| โดยรวม | 3.47 | 0.777 | 0.315 | -0.243 | มาก |
| วิธีปฏิบัติเพื่อจูงใจพนักงาน | | | | | |
| - เปิดโอกาสให้พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานเด่นๆ ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง | 3.86 | 0.902 | -0.643 | -0.207 | มาก |
| - ระบบการจ่ายค่าตอบแทนยึดผลการปฏิบัติงาน | 3.78 | 0.870 | -0.710 | 0.596 | มาก |
| - จ่ายค่าตอบแทน หรือให้รางวัลพนักงานที่เป็นธรรม | 3.70 | 0.877 | -0.243 | -0.593 | มาก |
| - รักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการผู้สูงอายุให้คงอยู่ | 3.78 | 0.931 | -0.468 | -0.082 | มาก |
| โดยรวม | 3.78 | 0.791 | -0.658 | -0.113 | มาก |

จากตารางที่ 4.6 จะเห็นว่า ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์นั้นมีการกระจายที่ปกติ พิจารณาได้จากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่น้อยกว่าค่าเฉลี่ย และมีค่าความเบ้ ความโด่งที่ปกติในทุกรายการวัดขีดความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า สถานบริการดูแลระยะยาวมีขีดความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์ในระดับมากทั้งในด้านวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงาน วิธีปฏิบัติเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วม และวิธีปฏิบัติเพื่อจูงใจพนักงาน

ในรายละเอียดพบว่า สถานบริการดูแลระยะยาวสามารถดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถในการให้บริการผู้สูงอายุเข้ามาร่วมงาน สามารถคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มีทักษะที่เหมาะสมเข้ามาร่วมงาน รวมทั้งได้พัฒนาพนักงานให้สามารถบริการผู้สูงอายุได้ตรงกับความต้องการ โดยมีระดับค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก อย่างไรก็ตาม ในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานที่ได้พิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับการให้บริการผู้สูงอายุ นั้นยังทำได้ไม่ดีนัก ดังที่ปรากฏค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

สถานบริการดูแลระยะยาวให้พนักงานได้มีส่วนร่วมโดยเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงาน และโอกาสให้พนักงานได้สร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อให้บริการผู้สูงอายุ แต่อาจมีข้อจำกัดในเรื่องการมีระบบที่ทำให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเพื่อการให้บริการผู้สูงอายุ ซึ่งพบว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับการเสริมสร้างแรงจูงใจของพนักงานนั้น สถานบริการดูแลระยะยาวได้เปิดโอกาสให้พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานเด่นๆ ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง มีการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็นลักษณะของการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม และสามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการผู้สูงอายุให้คงอยู่ ดังที่ปรากฏค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

1.4 ระดับขีดความสามารถนวัตกรรมบริการ

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ระดับขีดความสามารถนวัตกรรมบริการ จากรายการวัด 4 ประการ ได้แก่ การนำสิ่งใหม่ๆ และเป็นประโยชน์มาปรับใช้สำหรับการให้บริการผู้สูงอายุ การจัดโครงการ กิจกรรมใหม่ๆ คอยให้บริการผู้สูงอายุอยู่เสมอ การปรับเปลี่ยนวิธีการ/แนวทางที่ดีกว่าเพื่อให้บริการผู้สูงอายุอยู่เสมอ และการปรับเปลี่ยนการให้บริการได้ตามความต้องการของผู้สูงอายุ ผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ระดับขีดความสามารถนวัตกรรมบริการ (n=145)

| รายการวัด | ค่าเฉลี่ย | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ความเบ้ | ความโด่ง | แปลผล |
|--|-----------|---------------------|---------|----------|---------|
| - นำสิ่งใหม่ๆ และเป็นประโยชน์มาปรับใช้สำหรับให้บริการผู้สูงอายุ | 3.46 | 0.842 | -0.198 | -0.603 | มาก |
| - จัดโครงการ กิจกรรมใหม่ๆ คอยให้บริการผู้สูงอายุอยู่เสมอ | 3.32 | 0.831 | -0.011 | -0.258 | ปานกลาง |
| - ปรับเปลี่ยนวิธีการ/แนวทางที่ดีกว่าเพื่อให้บริการผู้สูงอายุอยู่เสมอ | 3.39 | 0.793 | -0.150 | -0.534 | ปานกลาง |
| - ปรับเปลี่ยนการให้บริการได้ตามความต้องการของผู้สูงอายุ | 3.41 | 0.750 | -0.051 | -0.343 | มาก |
| โดยรวม | 3.36 | 0.565 | 0.200 | -0.085 | ปานกลาง |

จากตารางที่ 4.7 จะเห็นว่า ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์นั้นมีการกระจายที่ปกติ พิจารณาได้จากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่น้อยกว่าค่าเฉลี่ย และมีค่าความเบ้ ความโด่งที่ปกติในทุกรายการวัดนวัตกรรมบริการ ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าขีดความสามารถนวัตกรรมบริการของสถานบริการดูแลระยะยาวในเขตกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับปานกลาง ในรายละเอียดพบว่าสถานบริการดูแลระยะยาวได้นำสิ่งใหม่ ๆ และเป็นประโยชน์มาปรับใช้ในการให้บริการผู้สูงอายุ พร้อมทั้งมีการปรับเปลี่ยนการให้บริการได้ตามความต้องการของผู้สูงอายุในระดับมาก ขณะที่ในเรื่องของการจัดโครงการ กิจกรรมใหม่ ๆ คอยให้บริการผู้สูงอายุอยู่เสมอ และการปรับเปลี่ยนวิธีการ/แนวทางที่ดีกว่าเพื่อให้บริการผู้สูงอายุอยู่เสมออยู่ในระดับปานกลาง

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

เนื้อหาในส่วนนี้ได้นำเสนอผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขีดความสามารถขององค์การ ขีดความสามารถทางการตลาด ขีดความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์ และขีดความสามารถนวัตกรรมบริการ ตามลำดับ ดังนี้

2.1 องค์ประกอบเชิงยืนยันขีดความสามารถขององค์การ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขีดความสามารถขององค์การ พบว่า ในการวิเคราะห์ครั้งแรกโมเดลการวิจัยยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ปรับโมเดลตามดัชนีชี้วัดการปรับเปลี่ยนแนะนำแล้ววิเคราะห์ใหม่ ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.8 ซึ่งจะเห็นว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาจากค่า $\chi^2 = 46.71$, $df = 35$, $P\text{-value} = 0.089$, $\chi^2/df = 1.334$, $CFI = 0.99$, $IFI = 0.99$, $GFI = 0.95$, $AGFI = 0.89$, $RMSEA = 0.048$, $SRMR = 0.025$

ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า การเรียนรู้ กระบวนการ และคุณภาพเป็นองค์ประกอบสำคัญของการสร้างขีดความสามารถขององค์การ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (β) อยู่ระหว่าง 0.75-0.91 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) สามารถเรียงลำดับอิทธิพลของตัวแปรดังกล่าวจากมากไปน้อยได้ดังนี้ 1) การเรียนรู้ 2) คุณภาพ และ 3) กระบวนการ

องค์ประกอบของการเรียนรู้ คือ วัฒนธรรมเอื้อต่อการสร้างสรรค์ความคิด/ไอเดียใหม่ๆ เกี่ยวกับการให้บริการผู้สูงอายุ การเรียนรู้และปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้บริการผู้สูงอายุอยู่เสมอ การทดลองกระทำสิ่งใหม่เพื่อให้การให้บริการผู้สูงอายุดีขึ้นอยู่เสมอ และการมอบอำนาจให้กับพนักงานตัดสินใจสำหรับการให้บริการผู้สูงอายุ โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.61-0.93 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ พบว่า วัฒนธรรมเอื้อต่อการ

สร้างสรรค์ความคิด/ไอเดียใหม่ๆ เกี่ยวกับการให้บริการผู้สูงอายุ เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้

ตารางที่ 4.8 องค์ประกอบเชิงยืนยันชี้ความสามารถขององค์การ

| องค์ประกอบภายในอันดับที่สอง | | | | องค์ประกอบภายในอันดับที่หนึ่ง | | | |
|-----------------------------|---------|-------|----------------|--|---------|-------|----------------|
| องค์ประกอบ | β | SE | R ² | องค์ประกอบ | β | SE | R ² |
| การเรียนรู้ | 0.95 | 0.026 | 0.91 | - วัฒนธรรมเอื้อต่อการสร้างสรรค์ความคิด/ไอเดียใหม่ๆ เกี่ยวกับการให้บริการผู้สูงอายุ | 0.93 | 0.023 | 0.87 |
| | | | | - เรียนรู้และปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้บริการผู้สูงอายุอยู่เสมอ | 0.61 | 0.057 | 0.37 |
| | | | | - ทดลองกระทำสิ่งใหม่ เพื่อให้การให้บริการผู้สูงอายุดีขึ้นอยู่เสมอ | 0.66 | 0.052 | 0.44 |
| | | | | - พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจสำหรับการให้บริการผู้สูงอายุ | 0.66 | 0.028 | 0.44 |
| กระบวนการ | 0.87 | 0.027 | 0.75 | - เป้าหมายเกี่ยวกับนวัตกรรมในการให้บริการผู้สูงอายุที่ชัดเจน | 0.85 | 0.028 | 0.73 |
| | | | | - โครงสร้างการทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาการบริการผู้สูงอายุ | 0.95 | 0.011 | 0.91 |
| | | | | - การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อพัฒนานวัตกรรมบริการผู้สูงอายุอย่างเต็มที่ | 0.85 | 0.018 | 0.73 |
| | | | | - เทคโนโลยีในการทำงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับการให้บริการผู้สูงอายุ | 0.67 | 0.027 | 0.45 |
| คุณภาพ | 0.90 | 0.019 | 0.81 | - การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องคือเป้าหมายสำคัญในการให้บริการผู้สูงอายุ | 0.81 | 0.025 | 0.65 |
| | | | | - มุ่งมั่นและได้ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้สูงอายุ | 0.79 | 0.018 | 0.79 |
| | | | | - เก็บข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพบริการ และได้นำมาปรับปรุงการให้บริการผู้สูงอายุ | 0.89 | 0.065 | 0.62 |
| | | | | - กลุ่มคุณภาพ (QC) เพื่อพัฒนาคุณภาพของการให้บริการผู้สูงอายุ | 0.53 | 0.089 | 0.28 |

องค์ประกอบของคุณภาพ คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ความมุ่งมั่นและการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้สูงอายุ การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพบริการและได้นำมาปรับปรุงการให้บริการผู้สูงอายุ และการสร้างกลุ่มคุณภาพ (QC) เพื่อพัฒนาคุณภาพของการให้บริการ โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.53- 0.89 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ พบว่า ความมุ่งมั่นและการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้สูงอายุมีอิทธิพล

ต่อคุณภาพมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพบริการและได้นำมาปรับปรุงการให้บริการผู้สูงอายุ

องค์ประกอบของกระบวนการ คือ การกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับนวัตกรรมในการให้บริการผู้สูงอายุที่ชัดเจน การจัดโครงสร้างการทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาการบริการผู้สูงอายุ การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อพัฒนานวัตกรรมการบริการผู้สูงอายุ และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับการให้บริการผู้สูงอายุ โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.67-0.95 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ พบว่า โครงสร้างการทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาการบริการผู้สูงอายุมีอิทธิพลต่อกระบวนการมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับนวัตกรรมในการให้บริการผู้สูงอายุที่ชัดเจน และการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อพัฒนานวัตกรรมการบริการผู้สูงอายุอย่างเต็มที่

2.2 องค์ประกอบเชิงยืนยันขีดความสามารถทางการตลาด

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขีดความสามารถทางการตลาด พบว่า ในการวิเคราะห์ครั้งแรกโมเดลการวิจัยยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ปรับโมเดลตามดัชนีชี้วัดการปรับเปลี่ยนแนะนำแล้ววิเคราะห์ใหม่ ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.9 ซึ่งจะเห็นว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาจากค่า $\chi^2 = 34.87$, $df = 31$, $P\text{-value} = 0.289$, $\chi^2/df = 1.125$, $CFI = 0.99$, $IFI = 0.99$, $GFI = 0.96$, $AGFI = 0.90$, $RMSEA = 0.029$, $SRMR = 0.030$

ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า การติดตามการเปลี่ยนแปลงของตลาด ความผูกพันลูกค้า และการสร้างความเชื่อมโยงกับพันธมิตรเป็นองค์ประกอบสำคัญของการสร้างขีดความสามารถทางการตลาด โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.56-0.93 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ พบว่า ความผูกพันลูกค้า เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความสามารถทางการตลาด

องค์ประกอบของการติดตามการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด คือ ความสามารถในการวิเคราะห์แนวโน้มทางการตลาดเกี่ยวกับผู้สูงอายุ ความสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ เกี่ยวกับตลาดผู้สูงอายุได้ก่อนที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นจริง และความเข้าใจในสิ่งที่จะต้องตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของตลาดผู้สูงอายุ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.39-0.93 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ พบว่า ความสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ เกี่ยวกับตลาดผู้สูงอายุได้ก่อนที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นจริง และความเข้าใจในสิ่งที่จะต้องตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของตลาดผู้สูงอายุ เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการติดตามการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด

ตารางที่ 4.9 องค์ประกอบเชิงยืนยันชี้ความสามารถทางการตลาด

| องค์ประกอบภายในอันดับที่สอง | | | | องค์ประกอบภายในอันดับที่หนึ่ง | | | |
|-----------------------------------|---------|-------|----------------|---|---------|-------|----------------|
| องค์ประกอบ | β | SE | R ² | องค์ประกอบ | β | SE | R ² |
| การติดตามการเปลี่ยนแปลงของตลาด | 0.56 | 0.031 | 0.31 | - ความสามารถในการวิเคราะห์แนวโน้มทางการตลาดเกี่ยวกับผู้สูงอายุ | 0.39 | 0.078 | 0.15 |
| | | | | - ความตื่นตัวเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดผู้สูงอายุ | 0.19 | 0.087 | 0.03 |
| | | | | - ความสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆเกี่ยวกับตลาดผู้สูงอายุได้ก่อนที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นจริง | 0.93 | 0.200 | 0.87 |
| | | | | - ความเข้าใจในสิ่งที่ต้องตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของตลาดผู้สูงอายุ | 0.89 | 0.159 | 0.78 |
| ความผูกพันลูกค้า | 0.93 | 0.067 | 0.86 | - การตอบสนองความต้องการของผู้สูงอายุได้ทันทั่วทั้งที่ | 0.79 | 0.074 | 0.63 |
| | | | | - การดำเนินการเชิงรุกเพื่อให้สามารถตอบสนองความคาดหวังของผู้สูงอายุ | 0.78 | 0.055 | 0.60 |
| | | | | - การนำความคิดเห็นผู้สูงอายุมาใช้ปรับปรุงการให้บริการ | 0.95 | 0.052 | 0.91 |
| | | | | - การดูแลผู้สูงอายุอย่างใกล้ชิด เนื่องจากเป็นคนสำคัญของธุรกิจอย่างแท้จริง | 0.75 | 0.051 | 0.56 |
| การสร้าง ความเชื่อมโยงกับพันธมิตร | 0.61 | 0.043 | 0.38 | - การมีพันธมิตร (เช่น ผู้จัดส่งวัตถุดิบ บริการเสริม) คอยสนับสนุนการให้บริการผู้สูงอายุได้ตามความต้องการ | 0.67 | 0.051 | 0.44 |
| | | | | - การพัฒนาความสัมพันธ์กับพันธมิตรได้อย่างเหนียวแน่น | 0.80 | 0.050 | 0.64 |
| | | | | - การทำงานร่วมกับพันธมิตรเพื่อให้บริการผู้สูงอายุ | 0.71 | 0.062 | 0.50 |
| | | | | - การระดมทรัพยากรจากพันธมิตรเพื่อให้บริการผู้สูงอายุ | 0.75 | 0.037 | 0.56 |

องค์ประกอบของความผูกพันลูกค้า คือ การตอบสนองความต้องการของผู้สูงอายุได้ทันทั่วทั้งที่ การดำเนินการเชิงรุกเพื่อให้สามารถตอบสนองความคาดหวัง การนำความคิดเห็นผู้สูงอายุมาใช้ปรับปรุงการให้บริการ และการดูแลผู้สูงอายุอย่างใกล้ชิด เนื่องจากเป็นคนสำคัญของธุรกิจ โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.75- 0.95 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ พบว่า การนำความคิดเห็นผู้สูงอายุมาใช้ปรับปรุงการให้บริการมีอิทธิพลต่อความผูกพันลูกค้า รองลงมา ได้แก่ การตอบสนองความต้องการของผู้สูงอายุได้ทันทั่วทั้งที่ การดำเนินการเชิงรุกเพื่อให้สามารถตอบสนองความคาดหวังของผู้สูงอายุ และการดูแลผู้สูงอายุอย่างใกล้ชิด เนื่องจากเป็นคนสำคัญของธุรกิจ ตามลำดับ

องค์ประกอบของการสร้างความเชื่อมโยงกับพันธมิตร คือ การมีพันธมิตร (เช่น ผู้จัดส่งวัตถุดิบ บริการเสริม) คอยสนับสนุนการให้บริการผู้สูงอายุได้ตามความต้องการ การพัฒนาความสัมพันธ์กับพันธมิตรได้อย่างเหนียวแน่น การทำงานร่วมกับพันธมิตรเพื่อให้บริการผู้สูงอายุ และการระดมทรัพยากรจากพันธมิตรเพื่อให้บริการผู้สูงอายุ โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.67-0.80 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ พบว่า การพัฒนาความสัมพันธ์กับพันธมิตรได้อย่างเหนียวแน่นมีอิทธิพลต่อการสร้างความเชื่อมโยงกับพันธมิตรมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ การระดมทรัพยากรจากพันธมิตรเพื่อให้บริการผู้สูงอายุ และการทำงานร่วมกับพันธมิตรเพื่อให้บริการผู้สูงอายุ ตามลำดับ

2.3 องค์ประกอบเชิงยืนยันขีดความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขีดความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ในการวิเคราะห์ครั้งแรกโมเดลการวิจัยยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ปรับโมเดลตามดัชนีชี้วัดการปรับเปลี่ยนแนะนำแล้ววิเคราะห์ใหม่ ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.10 ซึ่งจะเห็นว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาจากค่า $\chi^2 = 32.67$, $df = 26$, $P\text{-value} = 0.172$, $\chi^2/df = 1.256$, $CFI = 0.99$, $IFI = 0.99$, $GFI = 0.96$, $AGFI = 0.89$, $RMSEA = 0.042$, $SRMR = 0.029$

ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงาน วิธีปฏิบัติเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วม และวิธีปฏิบัติเพื่อจูงใจพนักงาน เป็นองค์ประกอบสำคัญของการสร้างขีดความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.67-0.92 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ พบว่า วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงานเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์ รองลงมา ได้แก่ วิธีปฏิบัติเพื่อจูงใจพนักงาน

องค์ประกอบของวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงาน คือ การดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถในการให้บริการผู้สูงอายุเข้ามาร่วมงาน การคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาร่วมงาน การคัดเลือกพนักงานที่มีทักษะการให้บริการผู้สูงอายุเข้ามาร่วมงาน การพัฒนาพนักงานให้สามารถบริการผู้สูงอายุได้ตรงกับความต้องการ และการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับการให้บริการผู้สูงอายุ โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.53-0.79 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ พบว่า การพัฒนาพนักงานให้สามารถบริการผู้สูงอายุได้ตรงกับความต้องการเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงานมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ การคัดเลือกพนักงานที่มีทักษะการให้บริการผู้สูงอายุเข้ามาร่วมงาน และการคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาร่วมงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 องค์ประกอบเชิงยืนยันขีดความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์

| องค์ประกอบภายในอันดับที่สอง | | | | องค์ประกอบภายในอันดับที่หนึ่ง | | | |
|--|---------|-------|----------------|---|---------|-------|----------------|
| องค์ประกอบ | β | SE | R ² | องค์ประกอบ | β | SE | R ² |
| วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความรู้ทักษะ และความสามารถของพนักงาน | 0.92 | 0.018 | 0.78 | - ดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถในการให้บริการผู้สูงอายุเข้ามาร่วมงาน | 0.53 | 0.041 | 0.35 |
| | | | | - คัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาร่วมงาน | 0.73 | 0.056 | 0.54 |
| | | | | - คัดเลือกพนักงานที่มีทักษะการให้บริการผู้สูงอายุเข้ามาร่วมงาน | 0.75 | 0.044 | 0.56 |
| | | | | - พัฒนาพนักงานให้สามารถบริการผู้สูงอายุได้ตรงกับความต้องการ | 0.79 | 0.028 | 0.63 |
| | | | | - ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับการให้บริการผู้สูงอายุ | 0.60 | 0.046 | 0.36 |
| วิธีปฏิบัติเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วม | 0.67 | 0.035 | 0.46 | - เสริมสร้างประสบการณ์ทำงานให้กับพนักงานเพื่อให้สามารถบริการผู้สูงอายุ | 0.78 | 0.036 | 0.59 |
| | | | | - ระบบที่ทำให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเพื่อการให้บริการผู้สูงอายุ | 0.67 | 0.059 | 0.46 |
| | | | | - เปิดโอกาสให้พนักงานได้สร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อให้บริการผู้สูงอายุ | 0.97 | 0.065 | 0.94 |
| วิธีปฏิบัติเพื่อจูงใจพนักงาน | 0.88 | 0.064 | 0.84 | - เปิดโอกาสให้พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานเด่นๆ ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง | 0.93 | 0.042 | 0.86 |
| | | | | - ระบบการจ่ายค่าตอบแทนยึดผลการปฏิบัติงาน | 0.81 | 0.045 | 0.65 |
| | | | | - จ่ายค่าตอบแทน หรือให้รางวัลพนักงานที่เป็นธรรม | 0.62 | 0.059 | 0.38 |
| | | | | - รักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการผู้สูงอายุให้คงอยู่ | 0.81 | 0.047 | 0.66 |

องค์ประกอบของวิธีปฏิบัติเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วม คือ การเสริมสร้างประสบการณ์ทำงานให้กับพนักงานเพื่อให้สามารถบริการผู้สูงอายุ ระบบที่ทำให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเพื่อการให้บริการผู้สูงอายุ และการเปิดโอกาสให้พนักงานได้สร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อให้บริการผู้สูงอายุ โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.67- 0.97 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ พบว่า การเปิดโอกาสให้พนักงานได้สร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อให้บริการผู้สูงอายุมีอิทธิพลต่อวิธีปฏิบัติเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ การเสริมสร้างประสบการณ์ทำงานให้กับพนักงานเพื่อให้สามารถบริการผู้สูงอายุ

องค์ประกอบของวิธีปฏิบัติเพื่อจูงใจพนักงาน คือ การเปิดโอกาสให้พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานเด่นๆ ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ระบบการจ่ายค่าตอบแทนยึดผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน หรือให้รางวัลพนักงานที่เป็นธรรม และการรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการผู้สูงอายุให้คงอยู่ โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.62-0.93 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ พบว่า การเปิดโอกาสให้พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานเด่นๆ ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมีอิทธิพลต่อวิธีปฏิบัติเพื่อจูงใจพนักงานมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ระบบการจ่ายค่าตอบแทนยึดผลการปฏิบัติงาน และการรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการผู้สูงอายุให้คงอยู่ตามลำดับ

2.4 องค์ประกอบเชิงยืนยันขีดความสามารถนวัตกรรมบริการ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขีดความสามารถนวัตกรรมบริการ พบว่า ในการวิเคราะห์ครั้งแรกโมเดลการวิจัยยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ปรับโมเดลตามดัชนีชี้วัดการปรับเปลี่ยนแนะนำแล้ววิเคราะห์ใหม่ ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.11 ซึ่งจะเห็นว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาจากค่า $\chi^2 = 16.10$, $df = 12$, $P\text{-value} = 0.187$, $\chi^2/df = 1.341$, $CFI = 0.99$, $IFI = 0.99$, $GFI = 0.98$, $AGFI = 0.91$, $RMSEA = 0.049$, $SRMR = 0.011$

ตารางที่ 4.11 องค์ประกอบเชิงยืนยันขีดความสามารถนวัตกรรมบริการ

| องค์ประกอบภายในอันดับที่สอง | | | | องค์ประกอบภายในอันดับที่หนึ่ง | | | |
|--------------------------------|---------|-------|----------------|---|---------|-------|----------------|
| องค์ประกอบ | β | SE | R ² | องค์ประกอบ | β | SE | R ² |
| ขีดความสามารถองค์การ | 0.98 | 0.020 | 0.96 | - การเรียนรู้ | 0.88 | 0.022 | 0.74 |
| | | | | - กระบวนการ | 0.78 | 0.022 | 0.60 |
| | | | | - คุณภาพ | 0.86 | 0.025 | 0.77 |
| ขีดความสามารถทางการตลาด | 0.98 | 0.010 | 0.97 | - การติดตามการเปลี่ยนแปลงของตลาด | 0.64 | 0.025 | 0.31 |
| | | | | - ความผูกพันกับลูกค้า | 0.69 | 0.033 | 0.48 |
| | | | | - การสร้างความเชื่อมโยงกับพันธมิตร | 0.56 | 0.036 | 0.41 |
| ขีดความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์ | 0.99 | 0.015 | 0.98 | - วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงาน | 0.79 | 0.022 | 0.61 |
| | | | | - วิธีปฏิบัติเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วม | 0.62 | 0.048 | 0.38 |
| | | | | - วิธีปฏิบัติเพื่อจูงใจพนักงาน | 0.78 | 0.036 | 0.63 |

ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า ขีดความสามารถขององค์การ ขีดความสามารถทางการตลาด และขีดความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์ เป็นองค์ประกอบสำคัญของการสร้างขีดความสามารถทางนวัตกรรมบริการ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.98-0.99 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ พบว่า ตัวแปรดังกล่าวมีอิทธิพลเท่าๆ กัน

โดยสามารถเรียงลำดับอิทธิพลของตัวแปรดังกล่าวจากมากไปน้อยได้ดังนี้ 1) ชีตความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์ 2) ชีตความสามารถทางการตลาด และ 3) ชีตความสามารถขององค์กร

ชีตความสามารถขององค์กร ชีตความสามารถทางการตลาด และชีตความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาชีตความสามารถนวัตกรรมบริการของสถานบริการดูแลระยะยาวในเขตกรุงเทพมหานคร โดยทั้ง 3 องค์ประกอบดังกล่าวนี้มีอิทธิพลเท่าๆ กัน (น้ำหนักองค์ประกอบ 0.98-0.99) ในส่วนขององค์ประกอบย่อยนั้นสามารถเรียงลำดับอิทธิพลของตัวแปร ซึ่งพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ จากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

- 1) คุณภาพ
- 2) การเรียนรู้
- 3) วิธีปฏิบัติเพื่อจูงใจพนักงาน
- 4) วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงาน
- 5) กระบวนการ
- 6) ความผูกพันกับลูกค้า
- 7) การสร้างความเชื่อมโยงกับพันธมิตร
- 8) วิธีปฏิบัติเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วม
- 9) การติดตามการเปลี่ยนแปลงของตลาด

แนวทางการพัฒนานวัตกรรมบริการสถานบริการดูแลระยะยาว

ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ชีตความสามารถนวัตกรรมมาเป็นพื้นฐานในการนำเสนอแนวทาง ร่วมกับข้อมูลตัวอย่างนวัตกรรมบริการผู้สูงอายุของโรงพยาบาลผู้สูงอายุกล้วยน้ำไท 2 เดอะซีเนียร์ ศูนย์โกลด์เด็นไลฟ์ เนอร์สซิงโฮม และศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค และข้อมูลจากการศึกษาตัวอย่างนวัตกรรมบริการของสถานบริการอื่นๆ สำหรับการยกร่างแนวทางการพัฒนานวัตกรรมบริการสถานบริการดูแลระยะยาว จากนั้นให้ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมประเมินความจำเป็นแนวทางที่ยกร่างไว้ และให้คำแนะนำเพิ่มเติมแสดงแนวทางการพัฒนานวัตกรรมบริการสถานบริการดูแลระยะยาวในเขตกรุงเทพมหานคร ดังนี้

1. รูปแบบการให้บริการผู้สูงอายุของสถานบริการดูแลระยะยาว

รูปแบบการให้บริการผู้สูงอายุของสถานบริการดูแลระยะยาว ควรมีลักษณะเป็นการให้บริการในลักษณะการดูแลแบบองค์รวม หรือที่เรียกว่า holistic care ซึ่งให้ความสำคัญกับ

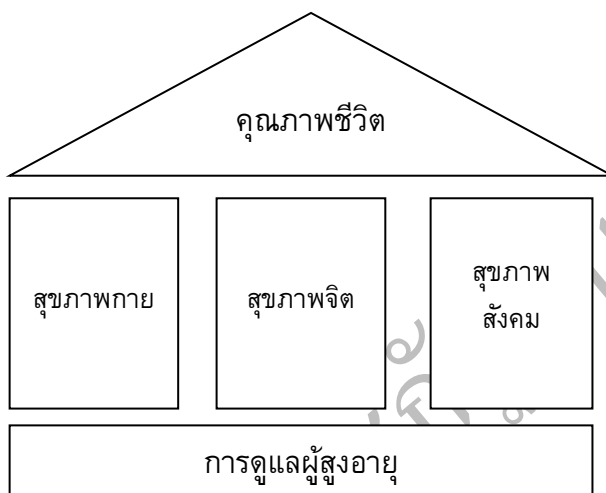
ชีวิตของผู้สูงอายุในทุกมิติ ทั้งบริการด้านร่างกาย ด้านจิตใจและสังคม และบริการด้านเศรษฐกิจ
 ดั่งผลการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ ในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ผลการประเมินรูปแบบการให้บริการผู้สูงอายุของสถานบริการดูแลระยะยาว

| บริการ | การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ | | | | | | สรุปผล |
|--|---------------------------|------------|------------|------------|------------|---------------|-----------------|
| | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | ค่า เฉลี่ย | |
| บริการด้านร่างกาย | | | | | | | |
| การประเมินสุขภาพก่อนรับการดูแล | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2.80 | จำเป็นอย่างยิ่ง |
| บริการพยาบาลพื้นฐาน | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2.40 | จำเป็นอย่างยิ่ง |
| กายภาพบำบัด | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2.40 | จำเป็นอย่างยิ่ง |
| กิจกรรมบำบัด | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2.60 | จำเป็นอย่างยิ่ง |
| บริการผู้สูงอายุที่มีแผลกดทับ | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2.40 | จำเป็นอย่างยิ่ง |
| บริการผู้สูงอายุอัลไซเมอร์ | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2.40 | จำเป็นอย่างยิ่ง |
| การให้อาหารทางสายอาหาร | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2.60 | จำเป็นอย่างยิ่ง |
| บริการเกี่ยวกับการใช้ชีวิตหรือการดำรง ชีวิตประจำวัน | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2.80 | จำเป็นอย่างยิ่ง |
| บริการด้านจิตใจและสังคม | | | | | | | |
| การออกกำลังกายกลุ่ม | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2.40 | จำเป็นอย่างยิ่ง |
| ศิลปะบำบัด | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2.00 | จำเป็น |
| สันทนาการบำบัด | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2.40 | จำเป็นอย่างยิ่ง |
| ดนตรีบำบัด | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2.20 | จำเป็น |
| การเล่นเกมส์ | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2.00 | จำเป็น |
| การท่องเที่ยว | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2.20 | จำเป็น |
| โรงเรียนผู้สูงอายุ | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1.60 | ไม่จำเป็น |
| บริการด้านเศรษฐกิจ | | | | | | | |
| การเสริมทักษะด้านอาชีพ | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2.00 | จำเป็น |
| บริการให้คำปรึกษาทางการเงิน | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2.20 | จำเป็น |
| บริการจัดทำพินัยกรรมให้กับผู้สูงอายุ | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2.00 | จำเป็น |
| บริการกองทุน/เงินกู้สำหรับผู้สูงอายุ | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2.00 | จำเป็น |

หมายเหตุ: 3 หมายถึง จำเป็นอย่างยิ่ง
 2 หมายถึง จำเป็น
 1 หมายถึง ไม่จำเป็น

ดังตารางที่ 4.12 จะเห็นว่า นวัตกรรมบริการสถานบริการดูแลระยะยาวในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นการดูแลที่ครอบคลุมมากกว่าความเจ็บป่วยหรือความต้องการด้านสุขภาพกาย สะท้อนให้เห็นรูปแบบนวัตกรรมบริการผู้สูงอายุที่มุ่งเน้นการดูแลแบบองค์รวม ซึ่งพิจารณาความต้องการของผู้สูงอายุในแง่ความต้องการด้านร่างกาย ความต้องการด้านจิตใจ และความต้องการด้านจิตวิญญาณการมีตัวตนในสังคมอย่างสมดุลเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุ (ดูภาพที่ 4.2 ประกอบ)



ภาพที่ 4.2 การให้บริการผู้สูงอายุในลักษณะองค์รวม

1.1 บริการเพื่อตอบสนองสุขภาพกาย

บริการเพื่อตอบสนองสุขภาพกายควรประกอบด้วยบริการพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับกิจวัตรประจำวันของผู้สูงอายุ การพยาบาลเบื้องต้น และโภชนาการสำหรับผู้สูงอายุ นอกจากนี้ การให้บริการทางสุขภาพกายควรเป็นไปตามภาวะของผู้สูงอายุ ผู้สูงอายุบางรายมีปัญหาจากข้อจำกัดด้านร่างกาย เช่น ปัญหาข้อติด ปัญหาแผลกดทับ ปัญหาการติดเชื้ทางเดินหายใจหรือทางเดินปัสสาวะ เป็นต้น การให้บริการผู้สูงอายุจึงมุ่งเน้นการแก้ปัญหา รวมทั้งเป็นการให้บริการเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นซ้ำ และเป็นลักษณะของบริการที่เป็นไปตามภาวะของผู้สูงอายุนั่นเอง

การให้บริการเพื่อตอบสนองสุขภาพกายควรได้มีการนำการแพทย์ทางเลือกเข้ามาปรับใช้ดูแลผู้สูงอายุ ดังตัวอย่างศูนย์ดูแลผู้สูงอายุ สายใยสัมพันธ์ เนอสซิ่งโฮม ซึ่งได้มีการนำการแพทย์แผนไทย และการแพทย์แผนจีนเข้ามารักษา ดูแล และให้บริการผู้สูงอายุ ในทำนองเดียวกันกับสถานบริการกัญยาภรณ์ เนอสซิ่งโฮม ได้มีการนวดแผนไทยโบราณ และศูนย์ดูแลผู้สูงอายุ บ้านกัลปพฤกษ์ ทวีวัฒนา ซึ่งได้นำธาราบำบัด (hydrotherapy) เข้ามาบริการผู้สูงอายุ เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพของกล้ามเนื้อและทำให้ผู้สูงอายุรู้สึกผ่อนคลาย

นวัตกรรมบริการด้านสุขภาพสำหรับผู้สูงอายุจำเป็นต้องนำความคิดสร้างสรรค์เข้ามาปรับใช้หรือดัดแปลงเพื่อให้บริการที่เป็นไปตามภาวะสุขภาพของผู้สูงอายุ ดังเช่นกรณีการออกแบบเมนูอาหาร การเสริมสร้างสุขภาพที่ดี (wellness) และการออกแบบที่พักอาศัย ซึ่งปรับไปตามตามภาวะสุขภาพของผู้สูงอายุ ดังที่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้คำแนะนำไว้ ดังนี้

“บริการผู้สูงอายุจะต้องออกแบบมาโดยใช้วิธีคิดในเชิงสร้างสรรค์ เช่น เรื่องเมนูอาหาร การดีไซน์เมนูอาหารของแต่ละคน คนแก่บางคน ร่างกายสมบูรณ์ดี เมนูก็จะเป็นแบบเสริม คือ กินเพื่อซ่อมแซม ขณะที่บางคนเป็นโรคตับ โรคไต หรือความดัน เมนูอาหารก็ต้องเป็นอีกแบบ”

“ผู้สูงอายุที่ไม่ได้ป่วย มีหลายกลุ่มที่อยากจะทำพวกสปา ทำชะลอวัย เราก็ควรจัดบริการที่เกี่ยวข้อง ได้ ควรมีเรื่องการวางแผนอาหารการกิน เรื่องโภชนาการ ส่วนที่ป่วยอันนี้ก็จะมีหมอพยาบาล stand by ไว้ที่คอนโด คือสามารถที่จะมาดูแลได้”

“เรื่องสำคัญคือ ที่พัก ผู้สูงอายุบางกลุ่มไม่ยอมที่จะจากบ้าน จะอยู่บ้านของตัวเอง คนกลุ่มนี้จะมีกำลังซื้อ ต้องการคนที่จะมาให้บริการที่บ้าน เพราะฉะนั้นบริการออกแบบที่พักให้เหมาะกับความต้องการจึงจำเป็น เช่น พอสูงอายุมากขึ้นเหย้าหลังค่อม การจะหยิบเอื้อมเสื่อผ้ามันไม่สะดวก ออกแบบหรือดีไซน์ให้มีเชือกกระตุกลงมาเหย้าก็สามารถเอื้อมหยิบได้ง่ายขึ้น หาว์สตูดอุปกรณ์ที่จะให้เขาใช้ได้ง่ายสะดวกขึ้น”

1.2 บริการเพื่อตอบสนองสุขภาพจิต

ผู้สูงอายุอาจมีปัญหาด้านสุขภาพจิต เช่น ความเครียด ความซึมเศร้า ภาวะสมองเสื่อม ดังนั้น สถานบริการดูแลระยะยาวจึงควรมีบริการเพื่อตอบสนองต่อปัญหาสุขภาพจิตของผู้สูงอายุดังกล่าว โดยลักษณะบริการนั้นควรมีการนำกิจกรรมบำบัดเข้ามาใช้ ดังตัวอย่างโรงพยาบาลผู้สูงอายุกล้วยน้ำไท 2 เดอะซีเนียร์ ศูนย์โกลเด้นไลฟ์ เนอร์สซิ่งโฮม และศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแคที่ล้วนนำกิจกรรมบำบัดเข้ามาบริการผู้สูงอายุอย่างต่อเนื่อง

สถานบริการควรได้จัดนักกิจกรรมบำบัด และทีมงานผู้ช่วยนักกิจกรรมบำบัดที่มีประสบการณ์คอยให้บริการ จัดทำการแผนกิจกรรมบำบัดให้เหมาะสมกับผู้สูงอายุ และจัดหาอุปกรณ์เพื่อฟื้นฟูสมอง ฝึกการใช้อุปกรณ์ในกิจกรรมต่างๆ เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้และการสัมผัส (ดูตัวอย่างในภาพที่ 4.3 ประกอบ)



ภาพที่ 4.3 อุปกรณ์สำหรับการจัดกิจกรรมเพื่อฝึกสมองผู้สูงอายุ
ที่มา: สถาบันบำบัดฟื้นฟู เอเซียเนอร์สซิ่งโฮม, 2561: 1

ทางเลือกในการบำบัดอีกรูปแบบหนึ่ง คือ ดนตรีบำบัด (music therapy) ซึ่งเป็นการนำดนตรี หรือองค์ประกอบต่างๆ ทางดนตรีมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาและคงรักษาไว้ซึ่งสุขภาพของร่างกาย จิตใจ และสังคมของผู้สูงอายุ ดังกรณีของศูนย์ไกลเด็นไลฟ์ เนอร์สซิ่งโฮม ที่ได้นำดนตรีบำบัดมาให้บริการผู้สูงอายุ นอกจากนี้ สถาบันบริการดูแลระยะยาวยังสามารถนำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกับผู้สูงอายุเพื่อส่งเสริมสุขภาพจิตที่ดีเพิ่มเติม ดังเช่นกรณีของศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค เช่น การถ่ายรูป การวาดรูป ในลักษณะศิลปะบำบัด รวมทั้งกิจกรรมการท่องเที่ยว และโรงเรียนผู้สูงอายุ

นวัตกรรมบริการที่ถือเป็นจุดเด่นในที่นี้ขอยกตัวอย่างการให้บริการของศูนย์ดูแลผู้สูงอายุ บ้านกัลปพฤกษ์ ทวีวัฒนา ซึ่งได้บริการกิจกรรมบำบัดในรูปแบบพิเศษ คือ สัตว์เลี้ยงบำบัด (pet therapy) ภายใต้แนวคิดที่ว่า สัตว์สามารถช่วยการรับรู้สัมผัส เสริมสร้างสมาธิของผู้สูงอายุ สัตว์เลี้ยงให้สัมผัสที่อบอุ่น ปลอดภัย และเป็นมิตร ตอบสนองอารมณ์ และช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำกิจกรรมต่างๆ ของผู้สูงอายุอย่างต่อเนื่อง

1.3 บริการเพื่อตอบสนองสุขภาพสังคม

ผู้สูงอายุเป็นวัยที่เริ่มถอยห่างจากสังคม ดังนั้นโอกาสในการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมจึงน้อยลง ผู้สูงอายุบางรายมีความเครียด รู้สึกโดดเดี่ยว และขาดกำลังใจ ในการดูแลจึงต้องให้ผู้สูงอายุได้เข้าร่วมปฏิสัมพันธ์ทางสังคมเพื่อแก้ปัญหา โดยสามารถทำได้ด้วยการจัดกิจกรรมบำบัด กิจกรรมนันทนาการ กิจกรรมอาชีพบำบัด กิจกรรมการท่องเที่ยว หรือกิจกรรมทางประเพณีวัฒนธรรม เพื่อให้ผู้สูงอายุได้เข้าร่วม ช่วยเสริมสร้างคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อมูลไว้เพิ่มเติม ดังนี้

“บริการต้องมองว่ามนุษย์เป็นสัตว์สังคม ดังนั้นการมีชมรมหรืออะไรก็ตามที่ทำให้คนมาอยู่ร่วมกัน ได้พูดคุยกันเป็นสิ่งจำเป็น คือทำให้สภาพจิตใจดี ถ้าจิตใจดีร่างกายก็แข็งแรงควบคู่กัน ให้เขาได้คุยเรื่องความหลังให้มีนั้นหนาากการ สันทนากการ พวกนี้จะทำให้เขา relax มีอะไรให้ทำก็จะทำให้เขา relax ไปเที่ยวก็ได้นะ ไปออกกำลังกายก็ได้”

สถานบริการดูแลระยะยาวควรจัดบริการที่ทำให้ผู้สูงอายุได้เข้ามาทำกิจกรรมร่วมกันที่เรียกว่า กิจกรรมทางสังคม (social activity) ซึ่งหมายความถึงกิจกรรมที่มีขึ้นเพื่อเปิดพื้นที่ทางสังคม ให้ผู้สูงอายุได้ทำกิจกรรมและใช้เวลาไปกับในสิ่งที่อยากจะทำตอบสนองความต้องการ ผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่า

“ควรมี social activity เช่น การเล่นดนตรี cooking class ศิลปะ ให้ผู้สูงอายุได้มีเวลาที่จะทำสิ่งที่เขาอยากทำ บางคนฝันอยากเป็นนักดนตรี แต่ว่าชีวิตการทำงานไม่เคยได้เป็น เพราะฉะนั้นก็ถึงเวลาที่เขาจะได้กลับไปทำ”

ตัวอย่างหนึ่งที่น่าสนใจคือ จินันท์ เวลบีอิง เคาน์ตี (Jin Wellbeing County) ธุรกิจในเครือบริษัท ธนบุรี เฮลท์แคร์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ได้จัดบริการกิจกรรมทางสังคมให้กับผู้สูงอายุ โดยให้ชื่อโครงการว่า “โซเซียลแอกทิวิตีเพิ่มพลังชีวิต” ภายใต้แนวคิดการหมดพลังในการใช้ชีวิต เป็นสิ่งที่ไม่อยากให้เกิดขึ้นกับผู้สูงอายุ แนวคิดดังกล่าวต้องการให้ผู้สูงอายุใช้ชีวิตอย่างมีความสุขและมีความหมาย ดังนั้นทางบริษัทจึงได้ออกแบบและสร้างสรรค์กิจกรรมที่หลากหลายเพื่อปลุกแรงบันดาลใจและเพิ่มพลังชีวิตให้กับผู้สูงอายุทั้งรูปแบบกิจกรรมเฉพาะบุคคลและกิจกรรมกลุ่ม ดังต่อไปนี้

1) ดนตรีบำบัด ทางจินันท์ เวลบีอิง เคาน์ตี ได้ใช้ดนตรีเป็นเครื่องมือในการกระตุ้นสมองทั้งในส่วนของสมองที่ควบคุมการได้ยิน (auditory) ควบคุมการเคลื่อนไหวของแขน ขา ใบหน้า (motor cortex) และที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ จิตใจ การตระหนักรู้ ความเข้าใจ และความจำ (limbic system) เพื่อลดอาการปวดแบบเรื้อรัง ลดภาวะซึมเศร้า ช่วยบำบัดอาการนอนไม่หลับ และช่วยปรับอารมณ์ปรับสภาพจิตใจของผู้สูงอายุให้อยู่ในสภาวะสมดุล นอกจากนี้จินันท์ เวลบีอิง เคาน์ตี ยังนำดนตรีบำบัดมาใช้เพื่อกระตุ้นการรับรู้ เสริมสร้างสมาธิ และพัฒนาทักษะการสื่อสารและการใช้ภาษาให้กับผู้สูงอายุ รวมทั้งการช่วยแก้ไขปัญหเกี่ยวกับบุคลิกภาพ เช่น ความมั่นใจ การแสดงออก และการควบคุมอารมณ์ของตนเอง เป็นต้น

2) ศิลปะบำบัด จินันท์ เวลบีอิง เคาน์ตี ได้นำศิลปะบำบัดมาปรับสมดุลทางจิตใจและร่างกายให้แก่ผู้สูงอายุ โดยมีนักศิลปะบำบัดซึ่งทำงานร่วมกับแพทย์ค้นหาสาเหตุ

แห่งความเจ็บป่วยและเยียวยาอาการนั้นด้วยศิลปะบำบัด ผ่านกิจกรรมการจัดสวนในขวดโหล การจัดดอกไม้ และการวาดรูป

3) การทำอาหาร หรือที่เรียกว่าคูกกิง คลาส (cooking class) เป็นกิจกรรมที่ให้ผู้สูงอายุได้เรียนรู้และปรุงอาหารเมนูเพื่อสุขภาพ เช่น การปรุงอาหารล้างพิษ การปรุงอาหารป้องกันโรคมะเร็ง การปรุงอาหารสำหรับผู้ป่วยเบาหวาน การปรุงอาหารสำหรับการชะลอวัย โภชนาการอาหารปรับสมดุลร่างกาย การทำน้ำสมุนไพรรักษาสุขภาพ และการปรุงอาหารตามธาตุเจ้าเรือน เป็นต้น

กิจกรรมทางสังคมดังกล่าวจะทำให้ผู้สูงอายุได้มาพบปะกัน พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน ได้ทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน และยังถือเป็นการพัฒนาผู้สูงอายุแบบองค์รวม ยืนยันให้เห็นว่ารูปแบบนวัตกรรมบริการผู้สูงอายุควรเป็นการให้บริการที่มุ่งเน้นการดูแลครอบคลุมทั้งในมิติการดูแลร่างกาย จิตใจ และสังคม ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานความต้องการของผู้สูงอายุนั่นเอง

2. การยกระดับขีดความสามารถนวัตกรรมบริการ

จากผลการวิเคราะห์ระดับขีดความสามารถนวัตกรรมบริการ พบว่า สถานบริการดูแลระยะยาวในเขตกรุงเทพมหานครมีขีดความสามารถนวัตกรรมบริการในระดับปานกลาง ผู้วิจัยได้ยกย่องนำเสนอแนวทางการยกระดับขีดความสามารถนวัตกรรมบริการ โดยพิจารณาจากองค์ประกอบขีดความสามารถองค์การ ขีดความสามารถทางการตลาด และขีดความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์ จากนั้นให้ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมจำนวน 5 ท่าน ประเมินความจำเป็นแนวทางที่ยกย่องไว้ รวมทั้งให้คำแนะนำเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการยกระดับขีดความสามารถนวัตกรรมบริการ รายละเอียดดังนี้

2.1 การยกระดับขีดความสามารถองค์การ

ผลการประเมินแนวทางการยกระดับขีดความสามารถขององค์การเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมบริการ สถานบริการดูแลระยะยาวในเขตกรุงเทพมหานคร โดยผู้เชี่ยวชาญ ดังแสดงในตารางที่ 4.13 โดยจะเห็นว่า สถานบริการดูแลระยะยาวในเขตกรุงเทพมหานคร ควรได้ทำการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ ปรับปรุงวิธีการทำงาน และควรสนับสนุนให้พนักงานได้ทดลองกระทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้การให้บริการผู้สูงอายุดีขึ้นอยู่เสมอ การเรียนรู้และปรับปรุงวิธีการทำงานนั้นเป็นสิ่งที่ค่อนข้างท้าทาย เพราะไม่ใช่แค่การทำงานให้เสร็จสิ้นในแต่ละวัน หรือไม่ได้เสร็จสิ้นกำหนดเวลา แต่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการที่พนักงานต้องทบทวนวิธีการทำงานเดิม แล้วตอบคำถามว่าจะหาแนวทางที่จะช่วยให้ทำงานได้ดีขึ้นหรือไม่ ดังนั้นพนักงานจึงต้องเป็นคนที่ชอบคิด และมองหาวิธีการทำงานใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการให้บริการผู้สูงอายุ ส่วนผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุนให้พนักงานได้ทดลองใช้วิธีการทำงานใหม่ๆ นั้นให้เกิดขึ้นจริง

ตารางที่ 4.13 ผลการประเมินแนวทางการยกระดับขีดความสามารถขององค์กร

| ขีดความสามารถขององค์กร | การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ | | | | | | สรุปผล |
|---|---------------------------|---------|---------|---------|---------|-----------|---------------------|
| | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | ค่าเฉลี่ย | |
| การสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อความคิด/ไอเดียใหม่ๆ เกี่ยวกับการให้บริการผู้สูงอายุ | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3.00 | จำเป็น อย่างยิ่ง |
| การเรียนรู้และปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้บริการผู้สูงอายุอยู่เสมอ | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3.00 | จำเป็น อย่างยิ่ง |
| การทดลองกระทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้บริการผู้สูงอายุดีขึ้นอยู่เสมอ | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2.40 | จำเป็น อย่างยิ่ง |
| การมอบอำนาจให้พนักงานตัดสินใจเกี่ยวกับการให้บริการผู้สูงอายุ | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2.00 | จำเป็น |
| การกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการผู้สูงอายุที่ชัดเจน | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2.60 | จำเป็น อย่างยิ่ง |
| การจัดโครงสร้างการทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาการให้บริการผู้สูงอายุ | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2.40 | จำเป็น อย่างยิ่ง |
| การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อพัฒนานวัตกรรมบริการผู้สูงอายุอย่างเต็มที่ | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2.40 | จำเป็น อย่างยิ่ง |
| การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการให้บริการผู้สูงอายุ | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2.80 | จำเป็น อย่างยิ่ง |
| การปรับปรุงคุณภาพการให้บริการผู้สูงอายุอย่างต่อเนื่อง | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2.40 | จำเป็น อย่างยิ่ง |
| การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพบริการและนำมาปรับปรุงการให้บริการผู้สูงอายุ | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2.40 | จำเป็น อย่างยิ่ง |
| การสร้างกลุ่มคุณภาพเพื่อพัฒนาการให้บริการผู้สูงอายุ | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2.20 | จำเป็น |

หมายเหตุ: 3 หมายถึง จำเป็นอย่างยิ่ง
2 หมายถึง จำเป็น
1 หมายถึง ไม่จำเป็น

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญยืนยันผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน แสดงให้เห็นว่าการยกระดับขีดความสามารถองค์กรนั้นต้องอาศัยองค์ประกอบในเรื่อง การเรียนรู้ กระบวนการ และคุณภาพ ข้อมูลเพิ่มเติมที่ได้คือ การที่สถานบริการดูแลระยะยาว จะต้องกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์ประกอบดังกล่าวนี้ให้มีความชัดเจนมากขึ้น ดังกรณีตัวอย่างของการพัฒนาคุณภาพบริการ ดังที่ผู้เชี่ยวชาญได้แนะนำไว้ว่า

“ต้องไม่ *general* เกินไป เช่น คุณภาพการให้บริการ ต้องบอกว่าด้านไหน อาจเป็นด้านการให้บริการของตัวพนักงานเอง ด้าน *reliability* ด้าน *tangible* อะไรแบบนี้ คือต้องแตกตัวย่อยออกมา”

“ในเรื่องของบริการเนี่ยมี *SERVQUAL* จะดู 5 ด้าน เรื่องความเห็นอกเห็นใจ ความถูกต้องแม่นยำ หรือในเรื่อง *responsiveness* หมายความว่าถ้าเราขอความช่วยเหลือ *response* ทันทีไหม ปล่อยให้รอไหม ซึ่งแนวคิดนี้ส่วนใหญ่ใช้ในธุรกิจโรงแรม สถานบริการดูแลระยะยาว สามารถเอาไปใช้ได้เหมือนกัน”

ข้อมูลการสัมภาษณ์ดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่าสถานบริการดูแลระยะยาวควรนำมิติคุณภาพ 5 ประการ หรือที่เรียกว่า *SERVQUAL* เข้ามาใช้เป็นกรอบในการพัฒนาคุณภาพบริการผู้สูงอายุ โดยมีติดำเนินการจำเป็นต้องสร้างความเป็นรูปธรรมของบริการ (*tangibility*) เช่น การปรับปรุงสภาพทางกายภาพของสถานบริการให้เห็นถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ การใช้บุคลากรสื่อสารกับผู้สูงอายุให้รู้สึกถึงการได้รับการดูแล ห่วงใย และตั้งใจให้บริการที่น่าเสนอออกมาเป็นรูปธรรม ให้ผู้สูงอายุรับรู้ถึงการให้บริการนั้นๆ ได้ชัดเจนขึ้น ในมิติที่สองบริการที่ส่งมอบให้กับผู้สูงอายุนั้นต้องคงไว้ซึ่งคุณภาพที่สม่ำเสมอ มีความเชื่อถือไว้วางใจได้ (*reliability*) ให้บริการให้ตรงกับคำมั่นที่ให้ไว้กับผู้สูงอายุ มีความถูกต้อง เหมาะสม และได้ผลออกมาเช่นเดิมในทุกจุดของบริการ ความสม่ำเสมอนี้จะทำให้ผู้สูงอายุรู้สึกว่าการที่รับนั้นมีความน่าเชื่อถือ สามารถให้ความไว้วางใจได้

มิติที่สาม เกี่ยวข้องกับการตอบสนองต่อลูกค้า (*responsiveness*) สามารถตอบสนองความต้องการของผู้สูงอายุได้อย่างทันท่วงที ผู้สูงอายุเข้ารับบริการได้ง่าย รวดเร็ว และได้รับความสะดวกจากการใช้บริการ มิติที่สี่ ในเรื่องการสร้างความเชื่อมั่นต่อลูกค้า (*assurance*) ซึ่งสถานบริการจะต้องแสดงออกให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถในการให้บริการ ให้ความมั่นใจว่าผู้สูงอายุจะได้รับบริการที่ดีที่สุด และมิติที่ห้า การรู้จักและเข้าใจลูกค้า (*empathy*) ซึ่งมีลักษณะของการดูแลเอาใจใส่ผู้สูงอายุตามความต้องการที่แตกต่างของแต่ละคน

ในส่วนของการเรียนรู้ วิธีการที่จะช่วยเสริมสร้างการเรียนรู้และปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถองค์การในการพัฒนานวัตกรรมบริการต่อไปไว้นั้นคือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (*action learning*) ซึ่งเป็นกระบวนการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในองค์การ โดยอาศัยการทำงานร่วมกันและมีการลงมือปฏิบัติจริง ช่วยให้พนักงานเกิดการเรียนรู้เสริมสร้างทักษะการทำงาน และมีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานไปพร้อมกัน

ขณะที่ในเรื่องกระบวนการ สถานบริการดูแลระยะยาวในเขตกรุงเทพมหานคร ควรได้กำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับนวัตกรรมในการให้บริการผู้สูงอายุที่ชัดเจน โดยควรได้มีการ

ระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายไว้พร้อมด้วย และคอยติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อสะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินงานที่ผ่านมานั้นทำได้มีมากน้อยเพียงใด มีปัญหาหรืออุปสรรคหรือไม่ และยังจำเป็นต้องปรับปรุงกระบวนการใดบ้างเพื่อที่จะทำให้บรรลุซึ่งเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด สถานบริการดูแลระยะยาวควรสร้างทีมงานหรือใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาการบริการผู้สูงอายุ

กรณีตัวอย่างที่ดีของโรงพยาบาลผู้สูงอายุกล้วยน้ำไท 2 เดอะซีเนียร์ และศูนย์โกลด์เอ็นไลฟ์ เนอร์สซิงโฮม ซึ่งได้มีการทำงานของทีมสหสาขา ซึ่งประกอบด้วยแพทย์ พยาบาล นักกายภาพบำบัด และบุคลากรอื่นๆ ทำการประเมิน วางแผน และดูแลผู้สูงอายุร่วมกัน สถานบริการดูแลระยะยาวในเขตกรุงเทพมหานคร ควรจัดตั้งกลุ่มคุณภาพ (QC) เพื่อพัฒนาคุณภาพของการให้บริการผู้สูงอายุ และเก็บข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพบริการ นำมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ตามวงจรเดมมิง (Demming cycle) รวมทั้งสนับสนุนทรัพยากรเพื่อพัฒนาวัฏจักรการบริการผู้สูงอายุอย่างเต็มที่ ทั้งในส่วนของเวลา งบประมาณ รวมทั้งอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่มีประโยชน์ต่อการให้บริการ และนำเทคโนโลยีในการทำงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับการให้บริการผู้สูงอายุ (ดูตัวอย่างในตารางที่ 4.14)

ตารางที่ 4.14 ตัวอย่างการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้บริการดูแลผู้สูงอายุ

| การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ | ประโยชน์ | ตัวอย่างสถานบริการ |
|--|---|---|
| การพูดคุยทางอิเล็กทรอนิกส์โดยใช้สไกด์ (Skype) | เทคโนโลยีที่ทันสมัยที่จะทำให้ผู้สูงอายุใกล้ชิดกับบุตรหลาน | <ul style="list-style-type: none"> • กู๊ดแคร์ เนอส์ซิงโฮม • มายโฮม เนอร์สซิงแคร์ |
| ประเมินอาการเจ็บป่วยฉุกเฉินโดยแพทย์ผ่านสไกด์ | ทำให้สามารถประเมินอาการเจ็บป่วยฉุกเฉินของผู้สูงอายุโดยแพทย์ได้ตลอดเวลาและทันที | กู๊ดแคร์ เนอส์ซิงโฮม |
| เฝ้าดูผู้ป่วยหรือการให้บริการโดยกล้องวงจรปิดผ่านอินเทอร์เน็ต/แอปพลิเคชัน | ญาติสามารถติดตามหรือเฝ้าดูผู้ป่วย และการบริการของเจ้าหน้าที่ได้ได้ทุกที่ทุกเวลา | <ul style="list-style-type: none"> • กู๊ดแคร์ เนอส์ซิงโฮม • เอลเดอร์ลีคลับ เนอร์สซิงโฮม • มายโฮม เนอร์สซิงแคร์ |

เทคโนโลยีหนึ่งของผู้เชี่ยวชาญได้ให้คำแนะนำไว้สำหรับการปรับใช้บริการผู้สูงอายุที่บ้าน คือ สายรัดข้อมือ interactive wristband ที่สามารถตรวจภาวะร่างกายพื้นฐานของผู้สูงอายุได้ เช่น การเต้นของหัวใจ ความดัน หรือความผิดปกติจากอุบัติเหตุ โดยสายรัดข้อมือนี้อาจจะตรวจจับค่าความผิดปกติ หากเกินค่าที่กำหนดตัวสายรัดข้อมือจะส่งสัญญาณไปยัง

ผู้ดูแลผู้สูงอายุ กล่าวได้ว่า เทคโนโลยีสายรัดข้อมือ interactive wristband ช่วยให้สถานบริการได้รับข้อมูลภาวะความผิดปกติของผู้สูงอายุ และนำมาใช้เป็นข้อมูลในการให้บริการผู้สูงอายุได้อย่างทันท่วงที นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญยังได้แนะนำให้มีการนำแอปพลิเคชัน QQ มาใช้ในกระบวนการจองคิวเพื่อเข้ารับบริการ หรือกรณีของแอปพลิเคชันที่ชื่อว่า Chiiwii LIVE ซึ่งคาดว่าจะช่วยให้เกิดความสะดวกในการเข้ารับบริการของผู้สูงอายุได้ดี ผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่า

“app QQ เวลาไปกินบาบีก่อนหรือซีสเลอร์ ก็จะไปถึงอีกครึ่งชั่วโมงก็สามารถที่จะจองคิวอีกครั้งชั่วโมงที่ไปถึงได้โดยไม่ต้องไปรอคิว เดินเข้าไปเลย แม้กระทั่งธนาคารนั้นเริ่มเอาแอปนี้เข้ามาใช้แล้ว แอปนี้ก็สามารถนำมาใช้ในสถานบริการดูแลระยะยาวได้ ถ้าทุกคนจองคิวในแอปนี้ก็ไม่ต้องไปรอ เพิ่มความสะดวก เอาเทคโนโลยีมาปรับใช้ได้”

“เทรนด์เปลี่ยนไปรวดเร็ว รวมถึงเทคโนโลยีด้วย เทคโนโลยีมีการนำมาใช้เยอะมาก เช่น พวกแอปพลิเคชันใหม่ๆ เกิดขึ้นเยอะ มีแอปหนึ่ง Chiiwii LIVE คือ หลายครั้งคนใช้ไม่ได้ป่วยอะไรมาก หรือบางครั้งเขาอาจจะเจ็บป่วยแบบสงสัยแล้วไปกลัวไปหาหมอด้วยความเขินอาย ก็ใช้แอปนี้ login เข้าไปก็สามารถเลือกหมอที่เชี่ยวชาญ แล้วก็สามารถคุยกับหมอได้ คือ chat ได้ พิมพ์เข้าไป หรือจะใช้โทรคุยเป็นเสียงก็ได้ หรือจะวิดีโอคอลก็ได้เห็นหน้าด้วย”

การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการให้บริการดูแลผู้สูงอายุ ช่วยให้สถานบริการสามารถบริการผู้สูงอายุได้ดียิ่งขึ้น เพิ่มความสะดวกให้กับผู้สูงอายุ และความมั่นใจให้กับญาติ ญาติ การดำเนินการเหล่านี้เป็นองค์ประกอบด้านกระบวนการ ซึ่งมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขีดความสามารถนวัตกรรมบริการ

2.2 การยกระดับขีดความสามารถทางการตลาด

ผลการประเมินแนวทางการยกระดับขีดความสามารถทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมบริการ สถานบริการดูแลระยะยาวในเขตกรุงเทพมหานคร โดยผู้เชี่ยวชาญ ดังแสดงในตารางที่ 4.15 โดยจะเห็นว่า การยกระดับขีดความสามารถทางการตลาดควรให้ความสำคัญกับการติดตามการเปลี่ยนแปลงของตลาดผู้สูงอายุ ดังที่พบว่า ค่าเฉลี่ยในองค์ประกอบนี้ยังอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น สถานบริการดูแลระยะยาวในเขตกรุงเทพมหานคร ควรได้ทำการติดตามแนวโน้ม (trend) ทางการตลาดเกี่ยวกับผู้สูงอายุ ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารต้องตื่นตัวเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด และวิเคราะห์

โอกาส หรือคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ เกี่ยวกับตลาดผู้สูงอายุ เพื่อที่จะได้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

ตารางที่ 4.15 ผลการประเมินแนวทางการยกระดับขีดความสามารถทางการตลาด

| ขีดความสามารถทางการตลาด | การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ | | | | | | สรุปผล |
|--|---------------------------|---------|---------|---------|---------|-----------|-----------------|
| | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | ค่าเฉลี่ย | |
| คาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ เกี่ยวกับผู้สูงอายุได้ก่อนเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2.60 | จำเป็นอย่างยิ่ง |
| ความเข้าใจในสิ่งที่จะต้องตอบสนองการเปลี่ยนแปลงตลาดผู้สูงอายุ | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2.80 | จำเป็นอย่างยิ่ง |
| การตอบสนองความต้องการของผู้สูงอายุได้ทันท่วงที | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2.40 | จำเป็นอย่างยิ่ง |
| การดำเนินการเชิงรุกเพื่อให้สามารถตอบสนองความคาดหวังของผู้สูงอายุ | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2.60 | จำเป็นอย่างยิ่ง |
| การนำความคิดเห็นผู้สูงอายุมาใช้ปรับปรุงการให้บริการ | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2.40 | จำเป็นอย่างยิ่ง |
| การดูแลผู้สูงอายุอย่างใกล้ชิดเนื่องจากเป็นคนสำคัญของธุรกิจ | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2.20 | จำเป็น |
| การมีพันธมิตรคอยสนับสนุนการให้บริการผู้สูงอายุ | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2.80 | จำเป็นอย่างยิ่ง |
| การพัฒนาความสัมพันธ์กับพันธมิตรได้อย่างเหนียวแน่น | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2.20 | จำเป็น |
| การทำงานร่วมกับพันธมิตรเพื่อให้บริการผู้สูงอายุ | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2.40 | จำเป็นอย่างยิ่ง |
| การระดมทรัพยากรจากพันธมิตรเพื่อให้บริการผู้สูงอายุ | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2.00 | จำเป็น |

หมายเหตุ: 3 หมายถึง จำเป็นอย่างยิ่ง

2 หมายถึง จำเป็น

1 หมายถึง ไม่จำเป็น

ข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญนั้นยืนยันข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน แสดงให้เห็นว่าการเสริมสร้างขีดความสามารถทางการตลาดนั้นสถานบริการดูแลระยะยาวจำเป็นต้องคาดคะเนแนวโน้มหรือสภาพแวดล้อมต่างๆ ด้านธุรกิจบริการผู้สูงอายุ ความต้องการของผู้สูงอายุ ปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อที่จะสามารถตอบสนองได้อย่าง

ทันที่ทั้งนี้ยังต้องการพันธมิตรที่จะช่วยเสริมขีดความสามารถ อาศัยการทำงานร่วมและทรัพยากรจากพันธมิตรในการดูแลผู้สูงอายุ พิจารณาได้จากข้อมูลการสัมภาษณ์ ดังนี้

“เรื่องตลาดนี้แน่นอนตัวลูกค้าเป็นหลัก กับพันธมิตร *partner* อื่นๆ ที่จะมีส่วนเกี่ยวข้อง ตัวกระบวนการจะเน้นเรื่องการส่งมอบบริการ”

“ผู้สูงอายุมีหลายกลุ่ม สถานบริการต้องเข้าใจว่ากลุ่มที่ดูแลคืออะไร ทำความเข้าใจ *target* ให้ชัด เราไม่ได้คาดหวังว่าจะทำสถานดูแลผู้สูงอายุที่ครอบคลุมคนทุกกลุ่ม เป็นไปไม่ได้ สถานบริการต้องดูแลกลุ่มไหนก็คือกลุ่มนั้น นวัตกรรมที่เราสร้างขึ้นมาก็คือนวัตกรรมสำหรับคนกลุ่มนั้น”

“เขาต้องรู้ว่าผู้สูงอายุต้องการอะไร อันนี้คือสิ่งแรกที่เขาควรจะไปทำ ไปทำความเข้าใจกับผู้สูงอายุคือใคร กำลังเผชิญอะไรอยู่ อันนี้คือจุดเริ่มต้นที่จะทำนวัตกรรม”

“อีกอันหนึ่งที่สำคัญเลย คือ การร่วมกับพันธมิตร เราทำคนเดียวไม่ได้หรือ ออก ดูแลคนเดียวไม่ได้ เราไม่ใช่โรงพยาบาล เราไม่ใช่แหล่งท่องเที่ยว เราก็ต้องไป *deal* ไว้ เอามาเป็นส่วนหนึ่งหนึ่งของธุรกิจที่จะช่วยสร้างบริการให้กับผู้สูงอายุ มันเป็นสิ่งจำเป็นมากเพราะเราไม่สามารถทำอะไรได้ทุกอย่าง”

ผู้เชี่ยวชาญได้ให้คำแนะนำเพิ่มเติมเกี่ยวกับการยกระดับขีดความสามารถด้านการตลาดไว้ โดยควรมุ่งเน้นการทำความเข้าใจความต้องการของผู้สูงอายุ เพื่อที่จะได้นำความต้องการนั้นมาออกแบบนวัตกรรมบริการ ซึ่งแหล่งข้อมูลที่จะทำให้สถานบริการดูแลระยะยาวรับรู้ถึงความต้องการของผู้สูงอายุนั้นไม่จำกัดอยู่ที่ผู้สูงอายุเท่านั้น แต่สถานบริการดูแลระยะยาวยังรับทราบข้อมูลได้จากญาติ แพทย์ หรือผู้เชี่ยวชาญด้านผู้สูงอายุด้วย ผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่า

“ข้อมูลความต้องการอาจจะมาจากผู้สูงอายุ มาจากเขา แล้วก็จะมีคนที่ทำให้ข้อมูลเพิ่มเติมได้ อย่างเช่น ญาติ เป็นคนที่เกี่ยวข้องคลุกคลีกับผู้สูงอายุ หรือแพทย์ แพทย์จะให้ข้อมูลกับเราได้ว่าลักษณะทางกายภาพ สุขภาพของผู้สูงอายุนั้นเค้าควรจะได้รับบริการอะไร หรือแม้แต่ นักจิตวิทยา และผู้เชี่ยวชาญอื่นๆ เรื่องผู้สูงอายุ คนกลุ่มนี้จะเป็น *supplie* ให้กับสถานบริการได้”

“ความต้องการเนี่ย มีคนให้ข้อมูลเพิ่มเติมได้ อาจจะเป็นญาติเขา แพทย์ กลุ่มนี้จะรู้เรื่องผู้สูงอายุ เพื่อที่เราจะเอามาคิดกระบวนการที่เป็นนวัตกรรม ไล่มา พอทราบความต้องการก็จะไปได้ไหนๆ ได้ว่าสิ่งที่จะตอบ โจทย์ผู้สูงอายุเนี่ยคืออะไร ก็คือ output พอทราบ output ทราบ กระบวนการ ก็ารู้แล้วว่า input ต้องใช้อะไรบ้าง ประกอบกับ supplier จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ มาเพิ่มเติม”

2.3 การยกระดับขีดความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์

ผลการประเมินแนวทางการยกระดับขีดความสามารถทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมบริการ สถานบริการดูแลระยะยาวในเขตกรุงเทพมหานคร โดยผู้เชี่ยวชาญ ดังแสดงในตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ผลการประเมินแนวทางการยกระดับขีดความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์

| ขีดความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์ | การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ | | | | | | สรุปผล |
|---|---------------------------|---------|---------|---------|---------|-----------|-----------------|
| | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | ค่าเฉลี่ย | |
| ดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถในการให้บริการผู้สูงอายุเข้ามาร่วมงาน | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2.80 | จำเป็นอย่างยิ่ง |
| คัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาร่วมงาน | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2.60 | จำเป็นอย่างยิ่ง |
| คัดเลือกพนักงานที่มีทักษะการให้บริการผู้สูงอายุเข้ามาร่วมงาน | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2.60 | จำเป็นอย่างยิ่ง |
| พัฒนาให้พนักงานสามารถบริการผู้สูงอายุได้ตรงตามความต้องการ | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2.80 | จำเป็นอย่างยิ่ง |
| ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาผลงานที่เชื่อมโยงกับการให้บริการผู้สูงอายุ | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2.60 | จำเป็นอย่างยิ่ง |
| เสริมสร้างประสบการณ์ทำงานให้กับพนักงานเพื่อให้ความสามารถในการบริการผู้สูงอายุ | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2.60 | จำเป็นอย่างยิ่ง |
| พัฒนาระบบที่ทำให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเพื่อให้บริการผู้สูงอายุ | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2.60 | จำเป็นอย่างยิ่ง |
| พัฒนาระบบที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้สร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อให้บริการผู้สูงอายุ | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2.60 | จำเป็นอย่างยิ่ง |
| เปิดโอกาสให้พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2.20 | จำเป็น |

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

| ขีดความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์ | การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ | | | | | | สรุปผล |
|---|---------------------------|---------|---------|---------|---------|-----------|---------------------|
| | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | ค่าเฉลี่ย | |
| พัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนยึดผลการปฏิบัติงาน | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2.40 | จำเป็น อย่างยิ่ง |
| พัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนหรือให้รางวัลที่เป็นธรรม | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2.60 | จำเป็น อย่างยิ่ง |
| ธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงในเรื่องการให้บริการผู้สูงอายุให้คงอยู่ | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2.60 | จำเป็น อย่างยิ่ง |

หมายเหตุ: 3 หมายถึง จำเป็นอย่างยิ่ง
2 หมายถึง จำเป็น
1 หมายถึง ไม่จำเป็น

ดังตารางที่ 4.16 จะเห็นว่า การยกระดับขีดความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสำคัญกับทุกมิติของหน้าที่ (function) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การดึงดูดพนักงาน การพัฒนาพนักงาน และการธำรงรักษาพนักงาน กล่าวคือ สถานบริการควรมีกลยุทธ์ดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถในการให้บริการผู้สูงอายุเข้าร่วมงาน โดยเฉพาะการสรรหาพนักงานตามแหล่งสถาบันการศึกษาที่มีการเรียนการสอนหรือฝึกคนด้านการดูแลผู้สูงอายุโดยตรง รวมทั้งจะต้องกระทำควบคู่ไปกับการประเมินคุณสมบัติของผู้ที่มีความเหมาะสม ซึ่งนอกจากจะมุ่งเน้นการประเมินทักษะการให้บริการแล้วยังจำเป็นต้องค้นหาผู้ที่มีกระบวนการทางความคิด (mindset) ที่เกี่ยวข้องกับบริการผู้สูงอายุเข้าร่วมงาน ดังกรณีที่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้คำแนะนำไว้ว่าจำเป็นต้องพิจารณา DNA ของพนักงานที่ให้บริการผู้สูงอายุจตุจเรื้อญาติ

“HR นี้เป็น key เลยนะในงานบริการเนี่ย คนที่มาให้บริการมาอยู่ตรงกลางระหว่างสถานบริการกับลูกค้าต้องเป็นคนที่ใช้ ถ้าไม่มี DNA รั้งงานบริการนี้จบเลย ถ้ามว่า DNA สร้างได้ใหม่ สร้างได้ เริ่มตั้งแต่การออกไปสรรหา การสรรหาจากวิทยาลัยพยาบาล หรือจากโรงเรียนที่ฝึกด้านนี้ เฉพาะ กลุ่มนี้เราจะได้คนที่ มี DNA ที่ว่าเข้ามา แล้วในเรื่องการคัดเลือก ต้องมีการทดสอบเชิงจิตวิทยา ว่าเขาพร้อมที่จะดูแลไหม ถ้าเรามีแนวคิด ว่า ต้องดูแลจตุจเรื้อญาติ คนดูแลก็ต้องมี mindset ของเขาว่า เขาต้องดูแลจตุจเรื้อญาติอย่างไรบ้าง”

การยกระดับขีดความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์ยังต้องมุ่งเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน โดยพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับการให้บริการผู้สูงอายุ ดังที่พบว่า ค่าเฉลี่ยในองค์ประกอบนี้ยังอยู่ในระดับปานกลาง ขณะเดียวกันเมื่อพิจารณาผลการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ จะเห็นว่าผู้เชี่ยวชาญต่างเห็นตรงกันว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาผลงานที่เชื่อมโยงกับการให้บริการผู้สูงอายุนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาขีดความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมบริการ โดยจำเป็นต้องพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับการให้บริการผู้สูงอายุ เนื่องจากจะทำให้พนักงานและผู้บริหารได้ทบทวนร่วมกันว่า ผลการปฏิบัติงานในการให้บริการผู้สูงอายุที่ผ่านมาเป็นอย่างไร อะไรที่ทำได้ดี อะไรที่ต้องปรับปรุง โดยเฉพาะในเรื่องที่ต้องปรับปรุงนั้นจะทำให้เกิดการให้บริการใหม่ๆ ได้ พนักงานปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ส่งผลให้เกิดการบริการผู้สูงอายุในแนวทางใหม่ๆ ได้

สถานบริการดูแลระยะยาวควรพัฒนาระบบที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้สร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อให้บริการผู้สูงอายุ โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบที่จะทำให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเพื่อการให้บริการผู้สูงอายุ ซึ่งสามารถทำได้โดยการนำเทคนิคต่างๆ ของการจัดการความรู้เข้ามาใช้เพื่อตอบสนองความต้องการดังกล่าว เช่น การพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติ (community of practice: CoP) การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (after action review : AAR) การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (routine to research: R2R) และการแบ่งปันความรู้ผ่านเวทีหรือวาระต่างๆ ในสถานบริการ แนวทางการยกระดับขีดความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นการจัดการความรู้ (KM) ทำให้พนักงานสามารถนำความรู้ที่ได้มาปรับใช้ในการให้บริการผู้สูงอายุในแนวทางใหม่ต่อไปให้ดียิ่งขึ้น ผู้เชี่ยวชาญได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า

“การมีงบประมาณให้ไปเรียนอะไรมาก็ตาม พอกลับมาแล้วต้องมาเล่า เพื่อแบ่งปันความรู้ *sharing knowledge* คนอื่นจะได้ความรู้เพิ่มเติม อย่างน้อยคนที่ไปมาก็ได้เห็นภาพจริง ได้ไปเจอสถานที่ หรืองานจริงๆ เอามาเล่า คนอื่นก็จะได้อะไรไปปรับของเดิม ได้มาแล้วก็เอามาแชร์ มันก็คุ้มกับการที่ส่งคนๆ หนึ่งไป”

นอกจากนี้ การธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงในเรื่องการให้บริการผู้สูงอายุให้คงอยู่ถือเป็นอีกหนึ่งกลไกสำคัญที่จะทำให้สถานบริการมีบุคลากรที่จะมาช่วยพัฒนานวัตกรรมบริการ โดยจำเป็นต้องพัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนหรือให้รางวัลที่เป็นธรรม ยึดหลักการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (pay for performance) และควรให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน ในลักษณะของการยกย่องชมเชย ให้การ

ยอมรับพนักงาน (recognition) เช่น ประกาศเกียรติคุณ ประกาศพนักงานดีเด่น พิจารณาได้จากข้อมูลที่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้คำแนะนำไว้ ดังนี้

“ต้องยอมรับว่าเงินนั้นเป็นประเด็นแรก เงิน เราต้องให้แบบขั้นบันได พนักงานที่บริการผู้สูงอายุได้ดีจะต้องตอบแทนให้มาก โดยใช้วิธีสะสมแต้ม จะสะสมตลอดทั้งปีหรือตลอดอายุการทำงานก็ได้ ปรับค่าตอบแทนเป็นขั้นๆ ไปตามผลงาน ก็จะได้เป็นขั้นขึ้นมา หรือจะเป็นค่าตอบแทนที่ไม่ได้ให้เป็นเงินก็ได้ เป็นทองหรือไปเที่ยวก็ได้ เป็นใบประกาศให้ เช่น ใบประกาศนี้ลงทุนไม่ก็ตั้งค์ ประกาศเกียรติคุณในช่วงครบรอบสถานบริการ แล้วก็มอบให้ผู้สูงอายุได้เห็น หรือประกาศพนักงานดีเด่น ประจำเดือนจากการไหวตของผู้สูงอายุที่เป็นลูกค้า เวลามอบอาจจะในช่วงปีใหม่หรือสงกรานต์ก็ได้ ผู้สูงอายุจะเห็นว่า อ้อคนนี้ดูแลฉัน เขาก็ประทับใจ คนที่ดูแลก็จะรู้สึกภูมิใจ ฉะนั้น 2 อย่างต้องทำควบคู่กัน”