

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยที่ต้องการศึกษาที่มา ผลกระทบ และการจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานอย่างครบถ้วน เนื้อหาในบทนี้ได้นำเสนอสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย ตามลำดับดังนี้

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษารูปแบบบริการผู้สูงอายุของสถานบริการดูแลระยะยาวในเขตกรุงเทพมหานคร 2) ศึกษาองค์ประกอบของขีดความสามารถนวัตกรรมบริการของสถานประกอบการสถานบริการดูแลระยะยาวในเขตกรุงเทพมหานคร และ 3) ศึกษาแนวทางการพัฒนานวัตกรรมบริการสำหรับผู้ประกอบการสถานบริการดูแลระยะยาวในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. รูปแบบบริการผู้สูงอายุของสถานบริการดูแลระยะยาว

รูปแบบบริการของสถานบริการดูแลระยะยาวในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยสถานดูแลระยะยาวในโรงพยาบาล สถานบริการให้ความช่วยเหลือในการดำรงชีวิต สถานบริบาล และบ้านพักคนชรา โดยมีลักษณะบริการที่ครอบคลุมด้านร่างกาย จิตใจ สังคม และเศรษฐกิจ ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 รูปแบบบริการสถานบริการดูแลระยะยาวในเขตกรุงเทพมหานคร

สถานบริการ	กรณีศึกษา	บริการสำหรับผู้สูงอายุ			
		ร่างกาย	จิตใจ	สังคม	เศรษฐกิจ
สถานดูแลระยะยาวในโรงพยาบาล	โรงพยาบาลผู้สูงอายุกล้วยน้ำไท 2	✓	✓	✓	
สถานบริการให้ความช่วยเหลือในการดำรงชีวิต	เดอะซีเนียร์	✓	✓	✓	
สถานบริบาล	ศูนย์ไกลเดินไลฟ์ เนอร์สซิ่งโฮม	✓	✓	✓	
บ้านพักคนชรา	ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค	✓	✓	✓	✓

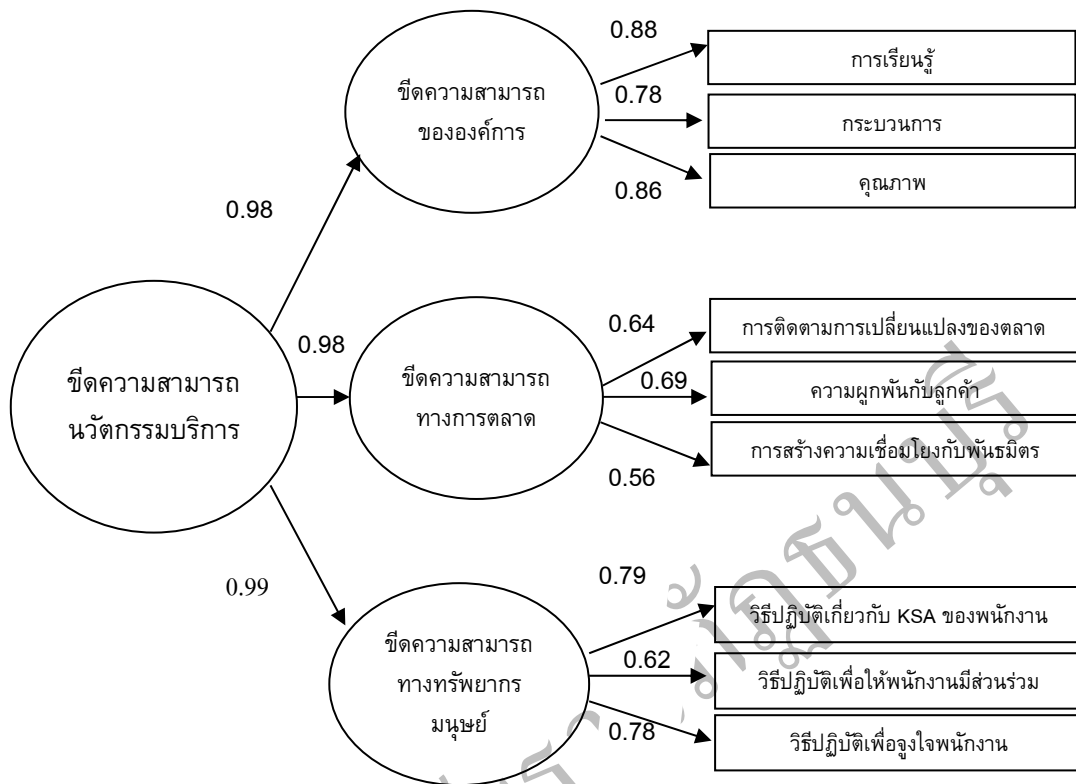
บริการด้านร่างกาย เกี่ยวข้องกับสุขภาพของผู้สูงอายุ โดยทั่วไป ได้แก่ การประเมินสุขภาพก่อนรับเข้าดูแล บริการพยาบาลพื้นฐาน ภายภาพบำบัด กิจกรรมบำบัด นอกจากนี้ยังมีบริการเกี่ยวกับการดูแลรักษาที่เป็นไปตามภาวะสุขภาพของผู้สูงอายุ เช่น ผู้สูงอายุที่มีแผลกดทับ ผู้สูงอายุอัลไซเมอร์ และผู้สูงอายุที่ต้องให้อาหารทางสายอาหาร เป็นต้น บริการด้านร่างกายครอบคลุมการใช้ชีวิตหรือการดำรงกิจวัตรประจำวันของผู้สูงอายุ เช่น เช่น การแต่งตัว การเข้าห้องน้ำ การเคลื่อนย้าย และการเข้าห้องน้ำ เป็นต้น เพื่อส่งเสริมให้ผู้สูงอายุสามารถช่วยเหลือตัวเอง รวมทั้งบริการด้านโภชนาการเพื่อสุขภาพที่ดีของผู้สูงอายุ บริการเหล่านี้พบได้ทั้งในสถานดูแลระยะยาวในโรงพยาบาล สถานบริการให้ความช่วยเหลือในการดำรงชีวิต สถานบริการ และบ้านพักคนชรา

บริการด้านจิตใจ เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างสุขภาพจิตที่ดีของผู้สูงอายุ โดยส่วนใหญ่เป็นการใช้กิจกรรมบำบัดในลักษณะต่างๆ เพื่อให้ผู้สูงอายุไม่เครียด รู้สึกผ่อนคลาย และมีจิตใจที่แจ่มใส เช่น การออกกำลังกายกลุ่ม ศิลปะบำบัด สันทนาการบำบัด ดนตรีบำบัด การเล่นเกม และการท่องเที่ยว เป็นต้น บริการเหล่านี้พบได้ทั้งในสถานดูแลระยะยาวในโรงพยาบาล สถานบริการให้ความช่วยเหลือในการดำรงชีวิต สถานบริการ และบ้านพักคนชรา ในทำนองเดียวกันกับบริการด้านสังคม ที่มีขึ้นเพื่อให้ผู้สูงอายุได้มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ พุดคุย ประสพการณ์ และเสริมสร้างความหมายของชีวิต ตัวอย่างที่น่าสนใจ เช่น โรงเรียนผู้สูงอายุของศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค

สำหรับบริการด้านเศรษฐกิจนั้นปรากฏให้เห็นที่ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค ซึ่งได้มีการเสริมสร้างทักษะด้านอาชีพให้กับผู้สูงอายุ ฝึกสอนงานประดิษฐ์ดอกไม้ ทำเครื่องหอม ผลิตภัณฑ์สมุนไพร และเย็บปักถักร้อย ผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นนั้นได้มีการนำไปจำหน่าย สร้างรายได้ให้กับผู้สูงอายุ นอกจากนี้ที่ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแคยังได้มีบริการจัดทำพินัยกรรมให้กับผู้สูงอายุด้วย

2. องค์ประกอบขีดความสามารถนวัตกรรมบริการของสถานบริการดูแลระยะยาวในเขตกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ขีดความสามารถขององค์การ ขีดความสามารถทางการตลาด และขีดความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการเสริมสร้างนวัตกรรมบริการ ตัวแปรทั้ง 3 ประการนั้นสามารถพยากรณ์ขีดความสามารถนวัตกรรมได้สูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.96, 0.97 และ 0.98 ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักปัจจัย (factor loading) และค่าดัชนีต่างๆ เพื่อพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนกันของโมเดลทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (model fit) ดังแสดงในภาพที่ 5.1



$\chi^2 = 16.10$, $df = 12$, $P\text{-value} = 0.187$, $\chi^2/df = 1.341$, $CFI = 0.99$, $IFI = 0.99$, $GFI = 0.98$, $AGFI = 0.91$, $RMSEA = 0.049$, $SRMR = 0.011$

ภาพที่ 5.1 องค์ประกอบเชิงยืนยันขีดความสามารถนวัตกรรมการบริการ

เมื่อพิจารณาที่องค์ประกอบย่อย พบว่า กระบวนการ การดำเนินงาน และวิธีปฏิบัติที่ช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กร ขีดความสามารถทางการตลาด และขีดความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีประโยชน์ต่อการพัฒนานวัตกรรมการบริการ มีดังนี้

ขีดความสามารถขององค์กร ได้แก่

- 1) การกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับนวัตกรรมในการให้บริการผู้สูงอายุไว้อย่างชัดเจน
- 2) การสร้างวัฒนธรรมเอื้อต่อการสร้างสรรค์ความคิด/ไอเดียใหม่ๆ เกี่ยวกับการให้บริการผู้สูงอายุ
- 3) โครงสร้างการทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาการบริการผู้สูงอายุ
- 4) ความมุ่งมั่น การดำเนินการพัฒนาคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการผู้สูงอายุอย่างต่อเนื่อง

5) การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพบริการ และได้นำมาปรับปรุงการให้บริการ
ผู้สูงอายุ

6) การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อพัฒนานวัตกรรมบริการบริการผู้สูงอายุอย่างเต็มที่
ขีดความสามารถทางการตลาด ได้แก่

1) การคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ เกี่ยวกับตลาดผู้สูงอายุได้ก่อนที่เหตุการณ์
นั้นจะเกิดขึ้นจริง

2) ความเข้าใจในสิ่งที่จะต้องตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของตลาดผู้สูงอายุ

3) การตอบสนองความต้องการของผู้สูงอายุได้ทันทั่วถึง

4) การดำเนินการเชิงรุกเพื่อให้สามารถตอบสนองความคาดหวังของผู้สูงอายุ

5) การนำความคิดเห็นผู้สูงอายุมาใช้ปรับปรุงการให้บริการ

6) การดูแลผู้สูงอายุอย่างใกล้ชิด เนื่องจากเป็นบุคคลสำคัญของธุรกิจอย่างแท้จริง

7) การพัฒนาความสัมพันธ์กับพันธมิตรได้อย่างเหนียวแน่น

8) การทำงานร่วมกับพันธมิตรเพื่อให้บริการผู้สูงอายุ

9) การระดมทรัพยากรจากพันธมิตรเพื่อให้บริการผู้สูงอายุ

ขีดความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

1) การคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และมีทักษะการให้บริการ
ผู้สูงอายุเข้ามาร่วมงาน

2) การพัฒนาพนักงานให้สามารถบริการผู้สูงอายุได้ตรงกับความต้องการ

3) การเปิดโอกาสให้พนักงานได้สร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อให้บริการผู้สูงอายุ

4) การเสริมสร้างประสบการณ์ทำงานให้กับพนักงานเพื่อให้สามารถบริการ
ผู้สูงอายุ

5) การเปิดโอกาสให้พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานเด่นๆ ได้เลื่อนขั้นเลื่อน
ตำแหน่ง

6) การรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ
ผู้สูงอายุให้คงอยู่

7) ระบบการจ่ายค่าตอบแทนยึดผลการปฏิบัติงาน

**3. แนวทางการพัฒนานวัตกรรมบริการสำหรับผู้ประกอบการสถานบริการดูแล
ระยะยาวในเขตกรุงเทพมหานคร**

แนวทางการพัฒนานวัตกรรมบริการสำหรับผู้ประกอบการสถานบริการดูแลระยะยาวใน
เขตกรุงเทพมหานคร ที่ได้เสนอไว้ ได้แก่

3.1 แนวทางการให้บริการผู้สูงอายุของสถานบริการดูแลระยะยาว ควรมีลักษณะเป็นการให้บริการในลักษณะการดูแลแบบองค์รวม หรือที่เรียกว่า holistic care ซึ่งให้ความสำคัญกับชีวิตของผู้สูงอายุในทุกมิติ มุ่งเน้นการดูแลที่ครอบคลุมมากกว่าความเจ็บป่วย หรือความต้องการด้านสุขภาพกาย การดูแลแบบองค์รวมนั้นพิจารณาความต้องการของผู้สูงอายุในแง่ความต้องการด้านร่างกาย ความต้องการด้านจิตใจ และความต้องการด้านจิตวิญญาณการมีตัวตนในสังคมอย่างสมดุล

3.2 การยกระดับขีดความสามารถองค์กร การขีดความสามารถทางการตลาด และขีดความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์

สถานบริการดูแลระยะยาวควรกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับนวัตกรรมในการให้บริการผู้สูงอายุที่ชัดเจน โดยควรได้มีการระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายไว้พร้อมด้วย และคอยติดตามผลการดำเนินงาน ควรได้ส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ ปรับปรุงวิธีการทำงาน และควรสนับสนุนให้พนักงานได้ทดลองกระทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้การให้บริการผู้สูงอายุดีขึ้นอยู่เสมอ จัดตั้งกลุ่มคุณภาพ (QC) เพื่อพัฒนาคุณภาพของการให้บริการผู้สูงอายุ และนำเทคโนโลยีในการทำงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับการให้บริการผู้สูงอายุเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กร

สำหรับการเสริมสร้างขีดความสามารถทางการตลาดนั้นควรได้ทำการติดตามแนวโน้มทางการตลาดเกี่ยวกับผู้สูงอายุ และวิเคราะห์โอกาส หรือคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ เกี่ยวกับตลาดผู้สูงอายุ เพื่อที่จะได้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม ส่วนการยกระดับขีดความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์ ควรทำการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน โดยพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับการให้บริการผู้สูงอายุ การพัฒนาระบบที่จะทำให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเพื่อการให้บริการผู้สูงอายุ รวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทนทั้งที่อยู่ในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ซึ่งแปรเปลี่ยนไปตามผลการปฏิบัติงานในเรื่องการให้บริการผู้สูงอายุ

อภิปรายผลการวิจัย

1. การให้บริการผู้สูงอายุแบบองค์รวมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งของสถานบริการดูแลระยะยาว

จากผลการวิจัยที่พบว่า การให้บริการผู้สูงอายุที่ครอบคลุมด้านร่างกาย จิตใจ สังคม และเศรษฐกิจเป็นสิ่งทีสถานบริการดูแลระยะยาวให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยแต่ละสถานบริการต่างมีลักษณะบริการ หรือกิจกรรมที่หลากหลาย คอยให้บริการผู้สูงอายุ ตัวอย่างที่เรียกได้ว่าเป็นนวัตกรรมบริการ เช่น การพัฒนาศูนย์ดูแลผู้สูงอายุอัลไซเมอร์ของโรงพยาบาลกล้วย

น้ำไท 2 การนำธาราบ้ำบัต ดนตรีบ้ำบัต สัตว์เลี้ยงบ้ำบัต ของสถานบริบาลต่างๆ รวมทั้งโรงเรียนผู้สูงอายุ ของศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านบางแค เป็นต้น นวัตกรรมบริการเหล่านี้มีขึ้นเพื่อช่วยเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุ เป็นไปตามแนวคิดการดูแลแบบองค์รวม และเป็นไปตามแนวคิดการสร้างความสุขและคุณภาพชีวิตให้กับผู้สูงอายุของ นายแพทย์บรรลพ ศิริพานิช ผู้เชี่ยวชาญด้านผู้สูงอายุของประเทศ ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของสุพิชชา เอกระ (2559: 118-119) ที่สะท้อนให้เห็นว่า การให้บริการผู้สูงอายุนั้น ควรครอบคลุมทุกๆ มิติของผู้สูงอายุ เนื่องจากผู้สูงอายุส่วนใหญ่ล้วนมีปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ ปัญหาด้านร่างกาย ปัญหาด้านสังคม และปัญหาด้านจิตใจ

รูปแบบการให้บริการผู้สูงอายุไม่ได้มีขึ้นเพื่อแก้ปัญหา รักษา หรือฟื้นฟู แต่ยังเป็นบริการที่ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำด้วย ผลการวิจัยนี้เป็นไปในทำนองเดียวกันกับ ผลงานของสำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ 1-12 (2556: 12) ที่สะท้อนให้เห็นว่า ผู้สูงอายุนั้น ความต้องการบำรุงรักษาร่างกายและการออกกำลังกายที่สม่ำเสมอ ต้องการที่อยู่อาศัยที่สะอาด อากาศดี และสิ่งแวดล้อมดี ต้องการมีผู้ดูแลช่วยเหลือและให้การพยาบาลอย่างใกล้ชิด และต้องการเตรียมความพร้อม หาแนวทางป้องกันโรคต่างๆ เพื่อให้ตนเองมีสุขภาพร่างกายที่ สมบูรณ์แข็งแรง บริการของสถานบริการดูแลระยะยาวที่มีขึ้นจึงตอบสนองความต้องการของผู้สูงอายุได้

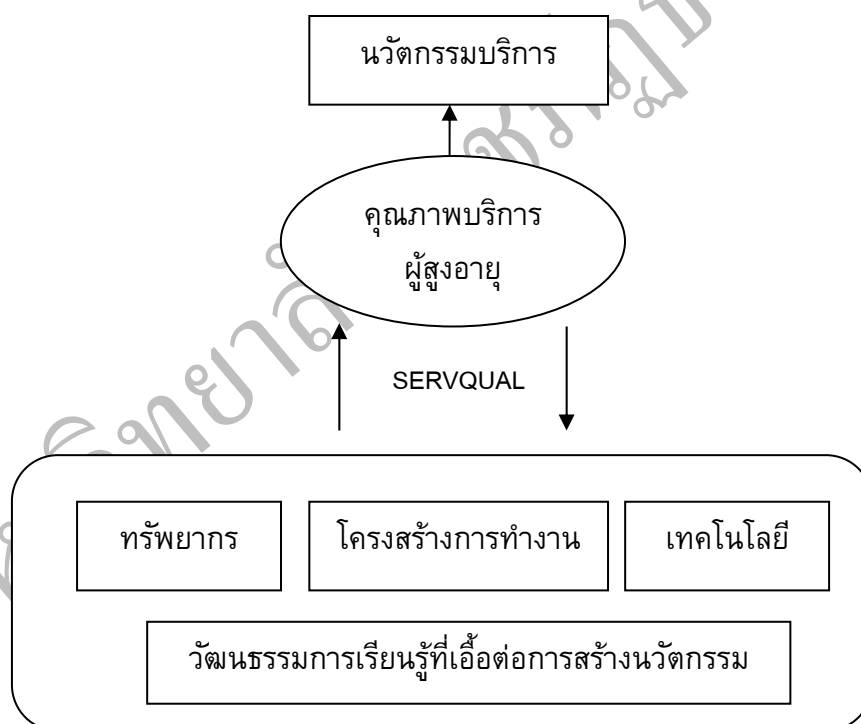
2. นวัตกรรมบริการเกิดขึ้นจากการเสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กร

ขีดความสามารถทางการตลาด และขีดความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์

จากผลการวิจัยที่พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันยืนยันขีดความสามารถ นวัตกรรมบริการยืนยันให้เห็นว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก สะท้อนให้เห็นว่าขีดความสามารถความสามารถขององค์กร ขีดความสามารถทางการตลาด และขีดความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนานวัตกรรม บริการของสถานบริการดูแลระยะยาว ข้อค้นพบนี้เป็นไปตามแนวคิดของ den Hertog (2000: 495) ในการพัฒนานวัตกรรมบริการจะต้องให้ความสำคัญกับองค์ประกอบทั้ง 3 เนื่องจาก องค์ประกอบเหล่านี้จะมีส่วนสำคัญในการเสนอคุณค่าใหม่ๆ ของบริการ ซึ่งเกิดจากการปรับปรุง กระบวนการให้บริการเดิมสู่รูปแบบใหม่ ตามแนวทางขีดความสามารถองค์กร และเป็น นวัตกรรมบริการที่เกิดขึ้นได้ในทุกพื้นที่ที่มีการสื่อสารระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ตาม แนวทางขีดความสามารถทางการตลาด รวมทั้ง เป็นนวัตกรรมบริการที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ กระบวนการบริการ หรือการปฏิบัติงานต่างๆ ให้สำเร็จ ตามแนวขีดความสามารถทางทรัพยากร มนุษย์

การให้บริการที่หลากหลายของสถานบริการดูแลระยะยาวในเขตกรุงเทพมหานครนั้น มี ขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้สูงอายุ โดยมองว่า “เป็นคนสำคัญ” คือจุดเริ่มต้นของ

นวัตกรรมบริการ ดังที่มาโคโตะ ยูซุอิ (Makoto Usui) ในหนังสือชื่อ Zukai seven-eleven ryu service innovation no joken ซึ่งได้มีการกล่าวถึง แนวคิดห่วงโซ่กำไร (service profit chain) ที่มีมุมมองว่า “ไม่มีความพึงพอใจของพนักงาน ไม่มีความพึงพอใจของลูกค้า” มาโคโตะ ยูซุอิ กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จในการสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการเกิดขึ้นจากการขยายขอบเขตของบริการ ธุรกิจจะขยายขอบเขตการบริการได้มากน้อยเพียงใดเกิดจากจากการพิจารณาประเภทของบริการ โครงสร้าง และหน้าที่ต่างๆ ที่สัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกัน ซึ่งก็คือ ขีดความสามารถทางขององค์กร ขีดความสามารถทางการตลาด และขีดความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์ที่มีส่วนช่วยกันเสริมสร้างขีดความสามารถนวัตกรรมบริการ โดยที่ผลการศึกษานี้มุ่งเน้นการยกระดับขีดความสามารถขององค์กร สามารถทำให้สรุปให้เห็นภาพความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ในการยกระดับขีดความสามารถองค์กรเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรม ดังแสดงในภาพที่ 5.2



ภาพที่ 5.2 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในการยกระดับขีดความสามารถขององค์กร

ดังภาพที่ 5.2 คุณภาพบริการผู้สูงอายุถือเป็นกลไกที่จะเชื่อมโยงองค์ประกอบต่างๆ ของการยกระดับขีดความสามารถขององค์กร สถานบริการดูแลระยะยาวจึงจำเป็นต้องมีความมุ่งมั่น และดำเนินการพัฒนาคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการผู้สูงอายุอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถนำแนวคิดการประเมินคุณภาพบริการ SERVQUAL มาเป็นกรอบและ

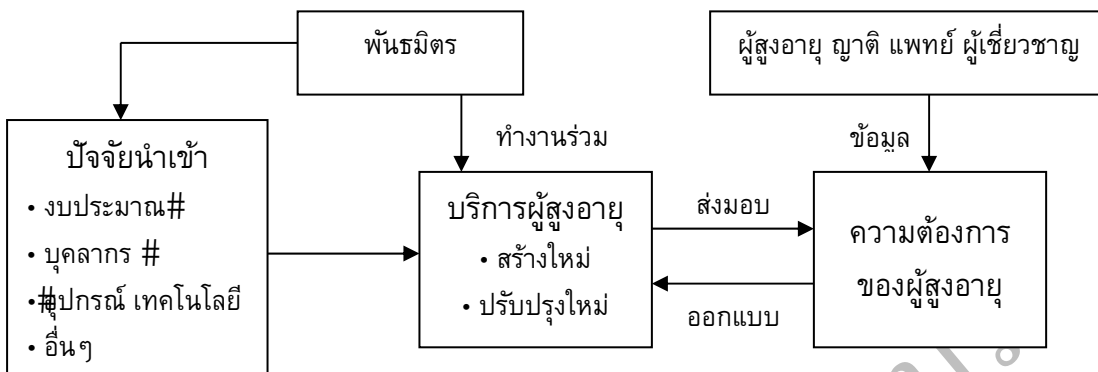
เป้าหมายของการดำเนินงานด้านคุณภาพในการให้บริการเพื่อมุ่งสู่นวัตกรรมบริการ (Hu & Huang, 2011; 36; Zhao & Benedetto, 2013: 1098; Paul, Mittal, & Srivastav, 2016: 616)

สถานบริการทำการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพบริการเพื่อนำมาปรับปรุงการให้บริการใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้สูงอายุ ซึ่งในการขับเคลื่อนคุณภาพบริการนั้นต้องอาศัยการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อความคิด/ไอเดียใหม่ๆ เกี่ยวกับการให้บริการผู้สูงอายุ พนักงานจำเป็นต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้และปรับปรุงวิธีการทำงาน ทดลองกระทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้บริการผู้สูงอายุดีขึ้นอยู่เสมอ ฝ่ายบริหารต้องมีการกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับนวัตกรรมที่ชัดเจน และมอบอำนาจให้พนักงานตัดสินใจเกี่ยวกับการให้บริการผู้สูงอายุ ข้อค้นพบดังกล่าวนี้สอดคล้องกับผลงานของ Storey et al. (2016: 527) Chang, Liao, & Wu (2017: 471) นิรุชา ศิริวิรัชกุล (2560: 85) รวมทั้งผลงานของปรีชา คำมาดี และคณะ (2560: 221) ที่แสดงให้เห็นว่าในการเสริมสร้างวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาและคงความต่อเนื่องของนวัตกรรมนั้นผู้บริหารควรตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างนวัตกรรมตั้งแต่ต้น โดยผู้บริหารต้อง เปิดรับความคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนให้พนักงานกล้าคิดกล้าทำ พร้อมจะเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนทรัพยากรและการจัดกระบวนการภายในองค์กรเพื่อสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมอย่างจริงจัง เช่นในเรื่องการจัดโครงสร้างการทำงานเป็นทีม มีการทำงานข้ามสายงาน และร่วมกันดำเนินงานในลักษณะสหวิทยาการ ซึ่งจะทำให้เกิดทุนทางสังคมและการแบ่งปันความรู้ และนำมาซึ่งการสร้างสรรค์ขีดความสามารถด้านนวัตกรรมบริการให้กับองค์กร (Tang, Wang, & Tang, 2015: 97)

นอกจากนี้ สถานบริการดูแลระยะยาวยังต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อให้บริการผู้สูงอายุได้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับองค์ประกอบเทคโนโลยีในการให้บริการ (technological option) ตามแนวคิดองค์ประกอบนวัตกรรมบริการของ den Hertog (2000: 495) ที่ให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อสนับสนุนให้การบริการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ในการยกระดับขีดความสามารถทางการตลาด สถานบริการดูแลระยะยาวควรนำความต้องการของผู้สูงอายุมาออกแบบบริการ โดยการพิจารณาว่าอะไรหรือบริการใดที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้สูงอายุ อะไรที่ทำแล้วหรือมีอยู่แล้วในปัจจุบันแต่อาจยังไม่ตอบโจทย์ความต้องการ ต้องมีการปรับปรุงใหม่ ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีนวัตกรรมในแนวการตลาด ที่มองว่าในการสร้างสรรค์นวัตกรรม องค์กรธุรกิจควรให้ความสำคัญกับความต้องการของตลาด นำข้อมูลเข้ามาใช้ในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการ (นพดล เหลืองภิรมย์, 2557: 47) หากสถานบริการดูแลระยะยาวรับรู้ถึงความต้องการของผู้สูงอายุและสามารถวิเคราะห์ให้เห็นได้ว่าสถานบริการจะต้องดำเนินการอะไร คือ จะส่งมอบบริการอะไรให้กับผู้สูงอายุ สถานบริการดูแลระยะยาวนั้นจะกลับมาทบทวนได้ว่าจะต้องใช้ปัจจัยนำเข้าอะไรบ้าง ซึ่งควรมองให้ครอบคลุมงบประมาณ บุคลากร อุปกรณ์หรือเทคโนโลยี และอื่นๆ ที่ปรับเปลี่ยนไปตามลักษณะบริการ ซึ่งอาจจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรและการทำงานร่วมกันกับพันธมิตร ความสัมพันธ์ระหว่างความ

ต้องการของผู้สูงอายุ บริการที่จะส่งมอบ และปัจจัยนำเข้าเพื่อยกระดับนวัตกรรมทางการตลาด ดังกล่าวนี้สามารถสรุปให้เห็นได้ดังภาพที่ 5.3



ภาพที่ 5.3 ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของผู้สูงอายุ นวัตกรรมบริการ และปัจจัยนำเข้า เพื่อยกระดับนวัตกรรมทางการตลาด

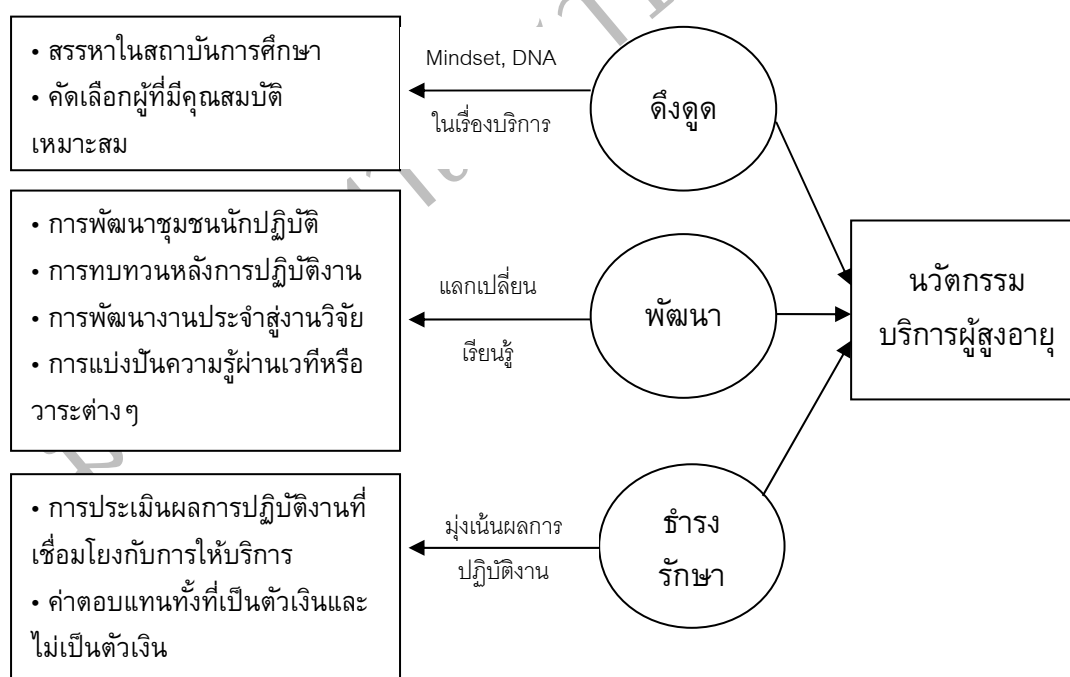
ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของผู้สูงอายุ นวัตกรรมบริการ และปัจจัยนำเข้า เพื่อยกระดับนวัตกรรมทางการตลาดดังกล่าวนี้เป็นไปตามตัวแบบกระบวนการบริหารนวัตกรรมที่ได้เสนอไว้ว่า การบริหารนวัตกรรมประกอบด้วยกระบวนการที่สามารถแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่ ระยะค้นหา ระยะคัดเลือก ระยะการนำไปปฏิบัติ และระยะดักจับ (ดวงกมล วิลาวรรณ, 2554: 1-16) โดยที่ระยะค้นหานี้เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจบริการผู้สูงอายุ โดยการพิจารณาแนวโน้มต่างๆ ทั้งเทคโนโลยี และคู่แข่ง และโดยเฉพาะในเรื่องความต้องการของตลาด นำแนวโน้มต่างๆ มาคัดเลือกสิ่งที่จะต้องทำ หรือในที่นี้คือ บริการต่างๆ ของสถานบริการดูแลระยะยาวที่จะจัดให้กับผู้สูงอายุนั่นเอง จากนั้นระยะการนำไปปฏิบัติจะเป็นการออกแบบบริการใหม่ กระบวนการทำงานใหม่ๆ และกระบวนการส่งมอบบริการให้กับผู้สูงอายุ โดยพิจารณาความเป็นไปได้ทั้งในเรื่องของเทคโนโลยี ความรู้ และทรัพยากรอื่นๆ

นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ดังกล่าวยังเป็นไปตามแบบจำลอง SIPOC (suppliers, inputs, process, output and customers model) ที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานในภาพใหญ่ และมักถูกนำมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Mishra & Sharma, 2014: 522) แบบจำลองนี้มุ่งเน้นการออกแบบกระบวนการใหม่ที่เริ่มต้นจากความต้องการของลูกค้าไปยังผู้ส่งมอบว่าต้องทำอะไร และนำปัจจัย (ทรัพยากร) เข้ามาใช้ในกระบวนการส่งมอบบริการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยมีการใช้ข้อมูลและการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดในกระบวนการ แบบจำลองดังกล่าวนี้ยังได้นำมาใช้เพื่อปรับกระบวนการทำงานของธุรกิจให้สามารถสรรสร้างนวัตกรรม (Maier et al., 2017: 302) ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการรับมือกับสภาพแวดล้อมทางการตลาดที่

มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Yang, 2007: 635; Charlie, 2019: 198) ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของงานวิจัยครั้งนี้ที่สะท้อนให้เห็นว่าข้อมูลทางการตลาด (ความต้องการของผู้สูงอายุ) นั้นมีความสำคัญยิ่งในการสร้างขีดความสามารถทางการตลาด ข้อมูลความต้องการผู้สูงอายุจะนำมาใช้ในการระบุบริการ และเป็นที่มาในการออกแบบกระบวนการส่งมอบบริการ รวมทั้งการพิจารณาปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรเข้ามาใช้ในกระบวนการนั่นเอง

ในเรื่องการทำงานร่วมกันกับพันธมิตร และใช้ทรัพยากรร่วมกับพันธมิตรนั้นเป็นไปตามแนวคิดในการสร้างและบริหารนวัตกรรม ตามตัวแบบแรงผลักดันนวัตกรรม (Tidd & Bessant, 2009; เสน่ห์ จุ้ยโต, 2558: 301; ดวงกมล วิลาวรรณ, 2554: 1-16) โดยเฉพาะแรงผลักดันเครือข่าย (network push) ซึ่งเป็นการใช้ประโยชน์จากการพึ่งพาทรัพยากรภายนอกองค์กร โดยการมองหาแนวคิดหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ แทนที่จะทำการค้นคว้าวิจัยและดำเนินการพัฒนา นวัตกรรมของตนเองทุกขั้นตอน

ส่วนการยกระดับขีดความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถสรุปให้เห็นภาพรวมของการยกระดับขีดความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมบริการผู้สูงอายุ ดังแสดงในภาพที่ 5.4



ภาพที่ 5.4 การตั้งจุด การพัฒนา และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมบริการผู้สูงอายุ

การยกระดับขีดความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีกระบวนการคิด (mindset) ในเรื่องการให้บริการ มีความรู้ และทักษะที่สัมพันธ์กับการให้บริการผู้สูงอายุ นอกจากนี้ นวัตกรรมบริการยังสามารถยกระดับได้จากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมุ่งเน้นในเรื่องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆ รวมทั้งการใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานมาเป็นกลไกในการยกระดับความสามารถของพนักงานในเรื่องบริการ ซึ่งต้องมีการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานเข้ากับการจ่ายค่าตอบแทน คือ มีการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ แปรเปลี่ยนไปตามผลการปฏิบัติงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งในเรื่องการดึงดูดการพัฒนา และการธำรงรักษาต่างมุ่งสู่การขับเคลื่อนนวัตกรรมบริการ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดการเสริมกันของวิธีปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์ (complementary HR practices) ช่วยสร้างความเชื่อมโยงของวิธีการต่างๆ ด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะกลายเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรม (Laursen & Mahnke, 2001: 1; Hanedaa & Itob, 2018: 194) ช่วยสร้างคุณค่าให้กับองค์กรธุรกิจ เป็นการเสริมกันเพื่อขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Ichniowski & Shaw, 2003: 155; Nasution et al., 2011: 336; Foss et al., 2015: 955)

นอกจากนี้ ผลการวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับผลงานในต่างประเทศ เช่น ผลงานของ den Hertog, Wietze van der Aa, & de Jong (2010: 493) ในบทความเรื่อง Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework ที่แสดงให้เห็นว่า ความสามารถทางการตลาด ความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์ และความสามารถในกระบวนการ และเทคโนโลยีนั้นเป็นกุญแจสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร สอดคล้องกับผลงานของวีร์รัตน์ ดวงขจร และบุญทวรรณ วิงวอน (2558: 1) ที่พบว่า การจัดการลูกค้าสัมพันธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมบริการเป็นอย่างมาก รวมทั้งผลงานของทศพร บุญวัชรภักย์ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ และขวัญฤดี ตันตระกูล (2559: 1242) ที่พบว่า นวัตกรรมบริการโรงแรมบูติกไทยเป็นกระบวนการออกแบบการบริการและความสามารถขององค์กร ในการสร้างความแปลกใหม่และมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว นวัตกรรมบริการของโรงแรมบูติกไทยเป็นผลลัพธ์และกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไปจากการตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าที่มาใช้บริการ และนวัตกรรมบริการเกิดขึ้นจากการทำให้หรือให้บริการร่วมกันระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยที่พบว่า รายการวัดองค์ประกอบขีดความสามารถองค์กร ขีดความสามารถทางการตลาด และขีดความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถทำนายขีดความสามารถนวัตกรรมบริการได้ดี ดังนั้นหากสถานบริการดูแลระยะยาวต้องการพัฒนา

นวัตกรรมบริการให้เข้มแข็งอย่างต่อเนื่อง สถานบริการดูแลระยะยาวควรมีการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับรายการวัดตั้งผลการวิจัยครั้งนี้ โดยผู้วิจัยขอเสนอแนะเพื่อการเสริมสร้างนวัตกรรมบริการ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต ดังนี้

1. การเสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กรเพื่อมุ่งสู่นวัตกรรมบริการ โดยเริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับนวัตกรรมในการให้บริการผู้สูงอายุไว้อย่างชัดเจน จากนั้นจึงใช้โครงสร้างการทำงานเป็นทีม โดยควรเป็นทีมสหสาขาฯ ร่วมกันพัฒนาและส่งมอบบริการ ซึ่งควรได้มีการนำข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงการให้บริการให้มีสิ่งใหม่ๆ ที่ดีกว่าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในการผลักดันขีดความสามารถขององค์กรนี้ จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนทรัพยากรอย่างเต็มที่ และสถานบริการจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์ความคิด/ไอเดียใหม่ๆ เกี่ยวกับการให้บริการผู้สูงอายุให้เกิดขึ้นในสถานบริการ

2. มุ่งเน้นขีดความสามารถทางการตลาดเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการ โดยผู้บริหารและพนักงานจำเป็นต้องคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ เกี่ยวกับตลาดผู้สูงอายุ มีความเข้าใจว่าสถานบริการของตนเองจะต้องตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของตลาดผู้สูงอายุได้อย่างไร และต้องดำเนินการเชิงรุกเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้สูงอายุได้อย่างทันท่วงที นอกจากนี้ สถานประกอบการควรได้นำความคิดเห็นของผู้สูงอายุมาปรับใช้เพื่อปรับเปลี่ยนสู่นวัตกรรมบริการ รวมทั้งการพัฒนาความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางธุรกิจ เช่น สมาคมวิชาชีพ โรงเรียนผู้ผลิตผู้ดูแลผู้สูงอายุ และหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความร่วมมือ และประโยชน์ในการระดมทรัพยากรจากพันธมิตรเพื่อให้บริการผู้สูงอายุ

3. การเพิ่มพูนขีดความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์เพื่อผลักดันนวัตกรรมบริการ นวัตกรรมเกิดขึ้นจากพนักงานที่เก่ง มีความรู้ ทักษะในให้บริการผู้สูงอายุ สถานบริการผู้สูงอายุจึงต้องมีการคัดเลือกพนักงานอย่างเข้มข้น มีการวางแผนพัฒนาพนักงาน และดำเนินการพัฒนาให้พนักงานบริการผู้สูงอายุได้ตรงกับความต้องการ ดังนั้นสถานบริการจึงควรนำแนวคิดสมรรถนะ (competency) เข้ามาใช้ในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ กำหนดรายการสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมบริการและเชื่อมโยงสู่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะของพนักงานที่จำเป็น เพื่อเป็นกรอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในส่วนของการสรรหาคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ในการเพิ่มพูนขีดความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์ควรได้มีการเสริมสร้างประสบการณ์ทำงานให้กับพนักงานเพื่อให้สามารถบริการผู้สูงอายุ รวมทั้งการรักษาพนักงานไว้ให้คงอยู่กับสถานบริการ โดยการเปิดโอกาสให้พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานเด่นๆ ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และพัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนยึดผลการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้พนักงานมีความผูกพัน ลดการลาออก คงอยู่ช่วยขับเคลื่อนนวัตกรรมบริการผู้สูงอายุอย่างต่อเนื่อง

4. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต ควรได้มีการวิจัยเพื่อประเมินประสิทธิผลของการให้บริการผู้สูงอายุว่ามีมากน้อยเพียงใด ทั้งในมุมมองทางการเงิน ความพึงพอใจของผู้สูงอายุ สุขภาพที่ดีขึ้นของผู้สูงอายุ และมุมมองของพนักงาน นอกจากนี้ ควรได้ทำการวิจัยเพื่อแสดงให้เห็นว่า กระบวนการในการส่งมอบบริการนั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่ มีปัญหา อุปสรรคใดบ้าง เพื่อที่จะได้วิเคราะห์ให้ทราบถึงสาเหตุของปัญหา นำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการ ซึ่งอาจก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ต่อเนื่องขึ้นได้อีก

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี