

รูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูและดูแลผู้สูงอายุ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์  
The Model Efficiency Management of the Rehabilitation and  
Nursing Home Center Uttaradit Rajabhat University

กัญญารัตน์ ผึ้งบรรหาร (Kanyarat Phuengbanhan)<sup>1</sup>  
นิชารีย์ ใจคำวัง (Nicharee Jaikamwang)<sup>2</sup>  
อนุรักษ์ ปัญญาวัฒน์ (Anurak Panyanuwat)<sup>3</sup>  
ชิชญาส์ ช่างเรียน (Chichaya Changrian)<sup>4</sup>  
อนัญญา คูอาริยะกุล (Ananya Kooariyakul)<sup>5</sup>  
พิมพ์รดา ธรรมมีภักดี (Pimradar Tummeepukdee)<sup>1\*</sup>

Corresponding author E-mail: pimradar9999@gmail.com \*  
(Received: June 10, 2024; Revised: December 20, 2024;  
Accepted: December 27, 2024)

#### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูและดูแลผู้สูงอายุ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 77 คน ดังนี้ 1) ผู้บริหารภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง จำนวน 12 คน 2) บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านผู้สูงอายุ จำนวน 15 คน 3) ผู้ประกอบการดูแลผู้สูงอายุในจังหวัดอุดรดิตถ์และจังหวัดใกล้เคียง จำนวน 5 คน และ 4) ตัวแทนภาคประชาชน จำนวน 45 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างพัฒนาโดยผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กรและศูนย์ดูแลผู้สูงอายุ รวบรวมข้อมูลโดยการสนทนากลุ่มและสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูและดูแลผู้สูงอายุที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 1) ค่านิยมร่วม คือ ตั้งเป้าหมายร่วมคิดและทำร่วม ใช้ทรัพยากรเพื่อประโยชน์ร่วมกัน 2) ด้านยุทธศาสตร์ กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ และกลยุทธ์แบบบูรณาการความร่วมมือของหุ้นส่วนชุมชน 3) โครงสร้าง จัดตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนการดำเนินงานและคณะทำงานด้านต่าง ๆ ที่มีตัวแทนจากมหาวิทยาลัย หุ้นส่วนชุมชนและผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้อง กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน 4) ระบบ

1 คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

Faculty of Nursing, Uttaradit Rajabhat University

2 สาขาวิชาสาธารณสุขศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

Public Health Program, Faculty of Science and Technology, Uttaradit Rajabhat University

3 นักวิจัยอิสระ

Independent Researcher

4 สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

Economics Program, Faculty of Management Sciences, Uttaradit Rajabhat University

5 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุดรดิตถ์ คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก

Boromarajonani College of Nursing, Uttaradit, Faculty of Nursing, Praboromarajchanok Institute

จัดระบบและกลไกการดำเนินงานให้ครอบคลุมระบบการบริหารและการดำเนินงานตามพันธกิจ มีระบบการประกันคุณภาพ ระบบการติดตามการดำเนินงาน 5) บุคลากร จัดทำแผนการสรรหาและพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับงานและความเชี่ยวชาญในการดูแลผู้สูงอายุ 6) ฝึกทักษะให้ผู้สูงอายุ ผู้ดูแล นักศึกษา และประชาชน 7) รูปแบบบริการ โดยพัฒนาโปรแกรมบริการครอบคลุมการส่งเสริม ป้องกัน บำบัดและฟื้นฟูทั้งแบบผู้ป่วยนอกและพักค้างคืน

**คำสำคัญ:** รูปแบบการบริหารจัดการ, ประสิทธิภาพ, ศูนยเวชศาสตร์ฟื้นฟูและดูแลผู้สูงอายุ

### ABSTRACT

This research was to study the model efficiency management of the rehabilitation and nursing home center, Uttaradit Rajabhat University. The respondents are 77 people, consisting of 1) 12 executives from related sectors, 2) 15 personnel who are responsible for the elderly, 3) 5 elderly care providers in Uttaradit province and neighboring provinces, and 4) 45 representatives form public sector. The research instrument is a structured interview developed by researchers that reviewed the literature related to organizational management and nursing home care. The data was collected by focus group and in-depth interview. The data was analyzed by content analysis.

The research results found that the model efficiency management of the rehabilitation and nursing home center Uttaradit Rajabhat University consists of 1) Shared values: setting common goals, thinking and acting together, using resources for co-benefit. 2) Strategy: setting vision, goals, missions, and strategies for integrating community partners. 3) Structure: establishing a committee to drive operations and working groups in various fields with representatives from the university, community partners, and experts in related fields, with clear roles and responsibilities. 4) System: organizing systems and mechanisms for operations to cover the management system and operations according to the mission, with a quality assurance system, a system for monitoring operations. 5) Personnel: making a plan for recruiting and developing personnel that is consistent with the work and expertise in caring for the elderly. 6) Skills: training skills for the elderly and caregivers, students, and the general public. 7) Model of care: developing a service program that covers promotion, prevention, treatment, and rehabilitation for both outpatients and overnight stays.

**Keywords:** The Model of Management, Efficiency, Rehabilitation and Nursing Home Center

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประชากรสูงอายุมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นส่งผลให้ความต้องการศูนย์ฟื้นฟูและดูแลผู้สูงอายุจึงมีจำนวนเพิ่มขึ้น (Tran, Nguyen, Gray & Comans, 2019; WHO, 2022) ประเทศไทยมีศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูหรือดูแลผู้สูงอายุประมาณ 4,000 แห่งทั่วประเทศ ส่วนใหญ่ดำเนินการโดยภาคเอกชน (Boon-ek, 2021) และมีแนวโน้มจะเพิ่มมากขึ้นตามจำนวนผู้สูงอายุที่เพิ่มมากขึ้น จึงเป็นสิ่งท้าทายผู้บริหารศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูหรือดูแลผู้สูงอายุทั้งที่เปิดดำเนินการแล้วและกำลังจะเปิดดำเนินการใหม่ว่าจะบริหารจัดการศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูหรือดูแลผู้สูงอายุให้มีประสิทธิภาพอย่างไร (Voesenek, Shestalova, Mikkers, Agrell & Bogetoft, 2022) โดยทั่วไปรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูหรือศูนย์ดูแลผู้สูงอายุของภาคเอกชนเป็นเชิงธุรกิจที่มุ่งเน้นผลกำไรเป็นสำคัญ ส่วนศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูและดูแลผู้สูงอายุของภาครัฐส่วนใหญ่เป็นลักษณะของการให้บริการที่ไม่แสวงหาผลกำไร แต่อย่างไรก็ตามการบริหารจัดการศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูหรือดูแลผู้สูงอายุทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจำเป็นต้องมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างมีคุณภาพ คุ่มค่า คุ่มทุน ตลอดจนต้องมีการประเมินประสิทธิภาพของการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องและควรครอบคลุมทั้ง 3 องค์ประกอบ คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ (Tran, Nguyen, Gray & Comans, 2019; Voesenek, Shestalova, Mikkers & Agrell, Bogetoft, 2022) แนวคิดการบริหารจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในต่างประเทศและในประเทศไทยนำมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์การ คือ แนวคิดของแมคคินซี หรือ McKinsey 7S Framework (Peters, & Waterman, 1982)

แนวคิดแมคคินซี (McKinsey 7S Framework) ถูกนำมาใช้เป็นแนวทางพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรให้ดีขึ้น เนื่องจากสามารถตรวจสอบปัจจัยของแนวโน้มที่อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรในอนาคต สามารถจัดหน่วยงานและกระบวนการที่จำเป็น สามารถประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงของกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ และกำหนดวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อให้องค์กรเกิดผลลัพธ์ที่ดีได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดของแมคคินซี ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้างองค์กร (Structure) สไตล์ (Style) ระบบ (System) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skill) ค่านิยม (Shared Value) (Alam, 2017; Masfi, & Sukartini, 2020; Nitidhananunt, Ractham, Chirinang & 2021) ซึ่งแต่ละองค์ประกอบจะส่งผลซึ่งกันและกัน และส่งผลโดยรวมต่อประสิทธิภาพการดำเนินการขององค์กร ทำให้องค์กรรู้จุดอ่อน จุดแข็งและนำมาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ตรง เหมาะสมและครอบคลุมมิติที่สำคัญ และเป็นปัจจัยหลักในการสร้างองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Tran, Nguyen, Gray & Comans, 2019; Bernardus & Nugroho, 2020; Voesenek, Shestalova, Mikkers, Agrell & Bogetoft, 2022) ซึ่งแนวคิดแนวคิด 7's ของแมคคินซี พบว่ามีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการดำเนินงานและผลลัพธ์การดำเนินงานที่มีคุณภาพ (Leklersindhu, 2018) จึงเป็นหนึ่งในแนวคิดสากลที่นำมาปรับใช้ในการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพ คุณภาพและนำไปสู่ความสำเร็จตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ มีพันธกิจสำคัญในการผลิตกำลังคนให้มีสมรรถนะสูงและตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงานและเป็นแนวหน้า (Fore Front) ในการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Add Value Creation) ตอบสนองต่อนโยบายของประเทศและการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นและชุมชนอื่นผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนและหุ้นส่วนชุมชนที่เกี่ยวข้อง (University-Community Engagement) ใน

ปี 2566 มหาวิทยาลัยได้จัดตั้งศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูและดูแลผู้สูงอายุภายใต้วิสัยทัศน์และการทำงานร่วมกับภาคีเครือข่ายแบบสร้างสรรค์คุณค่า (Creating Shared Value) เพื่อเป็นนวัตกรรมลดความเหลื่อมล้ำในสังคมสูงวัย และเป็นกลไกการขับเคลื่อนการยกระดับสุขภาวะและความเป็นอยู่ที่ดีของผู้สูงอายุตามเป้าหมายของแผนและนโยบายทุกระดับ ในการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับสังคมผู้วัย ข้อที่ 1 ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม และแผนบูรณาการความร่วมมือพัฒนาศักยภาพของผู้สูงอายุจังหวัดอุดรดิตถ์ พ.ศ. 2563-2567 กลยุทธ์ที่ 10 พลิกโฉมนวัตกรรมเพื่อลดความเหลื่อมล้ำในสังคมผู้สูงอายุ และภายใต้ยุทธศาสตร์การพลิกโฉมของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ และการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนแนวคิดทุกนโยบายห่วงใยสุขภาพ (Health in All Policies) และการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals (SDG)

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์จึงจัดตั้งศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูและดูแลผู้สูงอายุ โดยความร่วมมือของหุ้นส่วนหลัก คือ โรงพยาบาลอุดรดิตถ์ โดยมีเป้าหมายร่วมกัน คือ การให้บริการฟื้นฟูและดูแลสุขภาพ ทั้งด้านการส่งเสริม ป้องกัน บำบัดและฟื้นฟู ร่วมกับการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของผู้สูงอายุและทุกช่วงวัย เพื่อรองรับสังคมสูงวัย รวมทั้งการสร้างองค์ความรู้และการวิจัยเพื่อการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีของผู้สูงอายุแบบบูรณาการในทุกมิติ และสร้างมูลค่าเพิ่มในทุกด้านให้กับชุมชน มหาวิทยาลัย และหุ้นส่วนผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมหุ้นส่วนชุมชน (University-Community Engagement) (Phuengbanhan, Saiseesoob, Onsen, Pitinoppakun & Jaikamwang, 2023) อย่างไรก็ตามการจัดตั้งศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูและดูแลผู้สูงอายุเป็นเรื่องใหม่และมีลักษณะแตกต่างจากงานที่มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์เคยทำมา การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูและดูแลผู้สูงอายุที่มีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญต่อการจัดบริการที่มีคุณภาพสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลดความเสี่ยงด้านการลงทุน (Phuengbanhan, Jaikamwang, Panyanuwat, Changrian, 2024) จึงนำมาสู่ความสนใจศึกษารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูและดูแลผู้สูงอายุ โดยใช้กรอบแนวคิดการบริหารจัดการของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework) เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารจัดการศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูและดูแลผู้สูงอายุที่มีประสิทธิภาพและบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูและดูแลผู้สูงอายุ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

### กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดการบริหารจัดการของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework) เป็นแนวคิดที่นำเสนอว่าประสิทธิภาพขององค์การธุรกิจเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ 7 ประการ ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านรูปแบบ ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยม (Peters & Waterman, 1982) ใช้เป็นกรอบการพิจารณาและการวางแผนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในองค์การ โดยการประสานองค์ประกอบทั้ง 7 ตัว ให้สอดคล้องประสานกันเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพเริ่ม

ตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์การ การพิจารณาโครงสร้างองค์การ ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการทำงาน บุคลากร รูปแบบบริการ พฤติกรรมของพนักงานและเป้าหมายร่วมขององค์การ

### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In- depth interview)

#### ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย 4 กลุ่ม ซึ่งทั้งหมดคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดตั้งศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูและดูแลผู้สูงอายุ จำนวน 77 คน ประกอบด้วย

1) กลุ่มผู้บริหารระดับจังหวัด จำนวน 12 คน ได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัดอุดรดิตถ์ รองผู้ว่าราชการจังหวัดอุดรดิตถ์ อธิการบดี รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดอุดรดิตถ์ หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาศาสตร์สาธารณสุข ผู้อำนวยการโรงพยาบาลอุดรดิตถ์ รองผู้อำนวยการนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรดิตถ์ ผู้อำนวยการกองสาธารณสุข พัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดอุดรดิตถ์ และหัวหน้ากลุ่มการพัฒนาสังคมและสวัสดิการ

2) กลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การที่เกี่ยวข้องและเป็นผู้รับผิดชอบหลักด้านผู้สูงอายุ จำนวน 15 คน ได้แก่ หัวหน้างานผู้สูงอายุและบุคลากรผู้รับผิดชอบงานผู้สูงอายุ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอุดรดิตถ์ จำนวน 3 คน ทีมสหสาขาวิชาชีพ โรงพยาบาลอุดรดิตถ์ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย อายุรแพทย์ แพทย์เวชศาสตร์ฟื้นฟู ทันตแพทย์ คนนักร่างกายบำบัด พยาบาลด้านผู้สูงอายุ บุคลากรสายวิชาการที่ทำงานวิจัยและบริการวิชาการด้านผู้สูงอายุของมหาวิทยาลัยราชภัฏ อุดรดิตถ์ จำนวน 5 คน หัวหน้าฝ่ายบริการสาธารณสุข องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 1 คน นักพัฒนาสังคมที่ดูแลงานผู้สูงอายุ จำนวน 1 คน โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรที่ปฏิบัติงานเข้าร่วมวิจัย คือมีประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับผู้สูงอายุอย่างน้อย 5 ปี และยินดีให้ความร่วมมือในการศึกษา

3) กลุ่มผู้ประกอบการดูแลผู้สูงอายุและผู้ดูแลผู้สูงอายุในจังหวัดอุดรดิตถ์และจังหวัดใกล้เคียง จำนวน 5 คน เกณฑ์การคัดเลือกผู้ประกอบการเข้าร่วมวิจัย คือ มีประสบการณ์ประกอบการกิจการดูแลผู้สูงอายุอย่างน้อย 5 ปีและยินดีให้ความร่วมมือในการศึกษา

4) ตัวแทนภาคประชาชน จำนวน 45 คน เป็นแกนนำของตำบลจาก 9 อำเภอ อำเภอละ 5 คน ได้แก่ นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ผู้นำชุมชน ประธานชมรมผู้สูงอายุ ผู้สูงอายุ และสมาชิกในครอบครัว คัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง คือ สามารถสื่อสารด้วยการ พูด อ่าน หรือเขียนได้ สามารถให้ข้อมูลในเชิงลึกและเชิงกว้างในประเด็นที่ผู้วิจัยศึกษาได้ และยินดีให้ความร่วมมือในการศึกษา

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการบริการจัดการศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูและดูแลผู้สูงอายุ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นโดยใช้กรอบแนวคิดของแมคคินซี (Peters & Waterman, 1982) ซึ่งประกอบด้วยประเด็นคำถาม 7 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านกลยุทธ์ 2) ด้านโครงสร้าง 3) ด้านระบบการบริหาร 4) ด้านรูปแบบการบริการของศูนย์ 5) ด้านบุคลากร 6) ด้านทักษะของผู้บริหารและบุคลากร และ 7) ด้านค่านิยม โดยมีตัวอย่างแนวคำถามดังนี้



- 1) การบริหารจัดการศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูและดูแลผู้สูงอายุของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ ควรมีกลยุทธ์อย่างไร
- 2) การบริหารจัดการศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูและดูแลผู้สูงอายุของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ ควรมีโครงสร้างองค์กรอย่างไร
- 3) การบริหารจัดการศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูและดูแลผู้สูงอายุของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ ควรมีระบบการบริหารงานอย่างไร

2. แบบบันทึกภาคสนาม (Field Note) เป็นแบบฟอร์มการบันทึกเกี่ยวกับคำพูด น้ำเสียง อารมณ์ของ ผู้ให้ข้อมูลระหว่างการสัมภาษณ์

3. อุปกรณ์ภาคสนาม ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียง ปากกา และคอมพิวเตอร์

#### การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการบริหารจัดการศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูและดูแลผู้สูงอายุไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านความรู้และประสบการณ์การดูแลผู้สูงอายุ จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย แพทย์เวชศาสตร์ฟื้นฟู 1 ท่าน อายุรแพทย์ 1 ท่าน พยาบาลผู้มีความเชี่ยวชาญด้านผู้สูงอายุ 1 ท่าน อาจารย์พยาบาลที่มีความเชี่ยวชาญด้านดูแลผู้สูงอายุในศูนย์ฯ 1 ท่าน นักเศรษฐศาสตร์ 1 ท่าน ตรวจสอบความครอบคลุม ความเหมาะสมของเนื้อหาและการใช้ภาษา

#### ความน่าเชื่อถือของงานวิจัย (Trustworthiness)

เพื่อให้งานวิจัยมีคุณภาพผู้วิจัยจะใช้วิธีการตรวจสอบงานวิจัยคุณภาพ ดังนี้ คือ ผู้วิจัยตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลโดยการตรวจสอบข้อมูลซ้ำกับผู้ให้ข้อมูล โดยผู้วิจัยสรุปเรื่องราวต่าง ๆ ให้ผู้ให้ข้อมูลยืนยันความถูกต้องตรงความเป็นจริงตามมุมมอง ความคิด ความรู้สึกของผู้ให้ข้อมูลในระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ถูกสัมภาษณ์ทุกคน และผู้วิจัยอ่านบทสัมภาษณ์ที่ได้รับการถอดเทปจากการบันทึกแบบคำต่อคำ และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพว่าตรงกันหรือไม่ และได้นำรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูและดูแลผู้สูงอายุไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านความรู้และประสบการณ์การดูแลผู้สูงอายุที่ไม่ได้มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องที่ผู้วิจัยกำลังศึกษา จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบว่ากระบวนการได้มาซึ่งผลการวิจัยนั้นถูกต้องตามหลักวิชาการหรือไม่ โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และผู้วิจัยนำมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

#### การพิทักษ์สิทธิ์ของผู้ให้ข้อมูล

งานวิจัยฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูและดูแลผู้สูงอายุ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์เครือข่ายมหาวิทยาลัยนเรศวร เลขที่ 0056/2565 ลงวันที่ 3 มีนาคม 2566 โดยกลุ่มตัวอย่างทุกคนได้รับคำอธิบายวัตถุประสงค์ วิธีการวิจัย ประโยชน์ของการวิจัย และอธิบายรายละเอียดการดำเนินการวิจัย ผลการวิจัยถูกเก็บรักษาเป็นความลับ และนำเสนอผลการวิจัยโดยภาพรวมไม่อ้างอิงตัวบุคคล

#### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ภายหลังจากได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

- 1) ศึกษาเอกสาร งานวิจัย แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับหลักการบริหารศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูและดูแลผู้สูงอายุ
- 2) เก็บข้อมูลโดยการสนทนากลุ่มหรือสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยประสานงานกับผู้ให้ข้อมูลที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด นัดหมายวันเวลาที่ผู้ให้ข้อมูลสะดวก ผู้วิจัยเข้าพบผู้ให้ข้อมูลตามวัน เวลา นัดหมาย ทำการ

สนทนากลุ่ม หรือสัมภาษณ์ โดยใช้เวลาครั้งละประมาณ 1 ชั่วโมงต่อกลุ่มหรือบุคคล ซึ่งการกำหนดระยะเวลา ผู้วิจัยได้พิจารณาว่าเหมาะสมกับลักษณะกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาในครั้งนี้ (Urwongse, 2019) และได้ขออนุญาต บันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์ 3) ภายหลังการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ลงเก็บข้อมูลภาคสนามที่ศูนย์ดูแลผู้สูงอายุ จำนวน 3 แห่ง เก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนมีนาคม 2566 ถึงเดือนมิถุนายน 2566 จนได้ข้อมูลที่เพียงพอ และอิ่มตัว

2) ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 มาจัดหมวดหมู่ตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (Peters & Waterman, 1982) ซึ่งประกอบด้วย 7 ด้าน คือ 1) ด้านกลยุทธ์ 2) ด้านโครงสร้าง 3) ด้านระบบการบริหาร 4) ด้านรูปแบบของศูนย์ 5) ด้านบุคลากร 6) ด้านทักษะของผู้บริหารและบุคลากร และ 7) ด้านค่านิยม นำมาใช้ในการยกร่างรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูและดูแลผู้สูงอายุ

3) ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูและดูแลผู้สูงอายุ ผู้วิจัยนำรูปแบบฯ ไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วยแพทย์เวชศาสตร์ฟื้นฟู จำนวน 1 ท่าน พยาบาลผู้เชี่ยวชาญด้านการพยาบาลผู้สูงอายุ จำนวน 1 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านการประกอบการศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูหรือดูแลผู้สูงอายุ จำนวน 2 ท่าน และนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ จำนวน 1 ท่าน ตรวจสอบความเหมาะสมและความถูกต้องครอบคลุม ผู้วิจัยได้ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยเตรียมข้อมูล สำหรับการวิเคราะห์ ระบุกรอบแนวคิดและประเด็นการศึกษา จัดหมวดหมู่ของข้อมูล ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและ ความถูกต้องของการวิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอผลการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive explanation)

### ผลการวิจัย

#### รูปแบบการบริหารจัดการศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูและดูแลผู้สูงอายุ

จากการทบทวนเอกสาร วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ และผู้ประกอบการด้านการฟื้นฟูและดูแลผู้สูงอายุตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (Peters & Waterman, 1982) 7 องค์ประกอบ และข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญได้รูปแบบการบริหารจัดการศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูและดูแลผู้สูงอายุ ดังนี้

1. **ด้านค่านิยม (Shared Value)** เป็นองค์ประกอบสำคัญอันดับแรกซึ่งต้องใช้ศักยภาพของการบริหารจัดการโดยใช้ฐานพันธกิจสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตต์กับหุ้นส่วนในชุมชน (Community University Engagement) ที่มีมาอย่างยาวนานขับเคลื่อนให้เกิดการมีส่วนร่วม ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย การสร้างค่านิยม การใช้ทรัพยากรร่วม (Resources Engagement) การยกระดับศักยภาพของบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Capacity Building Engagement) การร่วมสร้างนวัตกรรมในชุมชน (Innovator Engagement) รวมทั้งร่วมวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทั้งองค์ความรู้ใหม่และรักษาไว้ซึ่งภูมิปัญญาท้องถิ่น ภายใต้อาณัติที่ความเข้มแข็งของหุ้นส่วน (Strong Partnerships Engagement) ในการขับเคลื่อนให้เกิดผลลัพธ์สุดท้าย คือ ผู้สูงอายุมีสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ดังตัวอย่างคำพูด

“มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ มีจุดเด่นด้านการทำงานร่วมกับชุมชนแบบบูรณาการความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายในชุมชนมาอย่างต่อเนื่อง ศูนย์ฯ ควรกำหนดค่านิยมให้สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย” (นักวิชาการ 1)

“..ค่านิยมสำคัญ ควรกำหนดให้ชัดเจน โดยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องเพื่อเป็นที่ยอมรับ และใช้เป็นตัวขับเคลื่อนการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย ที่ผ่านมามีได้ทำงานร่วมกับภาคีเครือข่ายมาตลอด แต่เรื่องนี้เป็นเรื่องใหม่ ควรกำหนดค่านิยมให้ชัดเจน..” (ผู้บริหารมหาวิทยาลัย 1)

“..การกำหนดค่านิยม มีความสำคัญ และควรพิจารณาให้สอดคล้องกับพันธกิจและหน้าที่ของแต่่มหาวิทยาลัย ถ้ามองให้ไกลก็ควรลึ้มด้านการวิจัย ทำอย่างไรสร้างค่านิยมในการทำงาน การใช้ประโยชน์ทั้งคน ทรัพยากรร่วมกัน...” (ผู้บริหารมหาวิทยาลัย 2)

**2. กลยุทธ์ (Strategy)** จัดทำแผนกลยุทธ์แบบบูรณาการความร่วมมือของหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้องภายใต้กรอบบูรณาการความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุของจังหวัดอุดรดิตถ์ โดยแต่ละภาคส่วนดำเนินงานตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และหนุนเสริมการดำเนินงานร่วมกันแบบบูรณาการผ่านคณะทำงานระดับจังหวัดเพื่อขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์พัฒนาศักยภาพผู้สูงอายุระดับจังหวัดอย่างต่อเนื่อง และเชื่อมโยงสู่การพัฒนาระดับพื้นที่ กำหนดทิศทางการบริหารและกลยุทธ์ให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกันกับแผนกลยุทธ์ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผ่านคณะทำงานพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุระดับอำเภอระดับจังหวัด ดังตัวอย่างคำพูด

“...จังหวัดอุดรดิตถ์มีแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุที่ทุกหน่วยงานได้ร่วมกันทำเมื่อหลายปีแล้ว ควรที่จะต้องนำมาทบทวน และขับเคลื่อนไปพร้อม ๆ กัน ถ้าบริหารจัดการให้ดี ๆ จะเป็นประโยชน์กับผู้สูงอายุ...” (ผู้บริหารจังหวัด 1)

“...การจัดการด้านผู้สูงอายุ หน่วยงานเราทำกันมาตลอดอยู่แล้ว แต่ส่วนใหญ่เป็นงานประจำ เคยไปประชุมเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพผู้สูงอายุของจังหวัดอุดรดิตถ์ แต่ไม่ต่อเนื่อง ถ้ามีศูนย์ประสานและจัดระบบการจัดการที่ดีจะช่วยขับเคลื่อนดี ๆ จะเป็นประโยชน์กับจังหวัดด้วย...” (ผู้ปฏิบัติ 1)

**3. ด้านโครงสร้าง (Structure)** ลักษณะโครงสร้างต้องกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงการกำกับติดตามให้มีความเหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่การบริหารจัดการศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูและดูแลผู้สูงอายุได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะโครงสร้างของศูนย์ดูแลผู้สูงวัย ซึ่งอยู่ในกำกับของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ ต้องมีความชัดเจนในการกำหนดสถานะของศูนย์ โครงสร้าง อำนาจ บทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่รับผิดชอบ และกำหนดคุณลักษณะงานของแต่ละกลุ่มให้มีความชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และถ้าต้องการขยายเป็นวงกว้างเป็นต้นแบบควรสร้างการรับรู้และจัดตั้งคณะอำนวยการหรือคณะกรรมการบริหารขับเคลื่อนการดำเนินงาน และคณะทำงานด้านต่าง ๆ ในระดับ



จังหวัดที่มีตัวแทนจากมหาวิทยาลัย หน่วยงานชุมชน และผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดโครงสร้าง บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยงานหรือคณะกรรมการบริหารขับเคลื่อนอย่างชัดเจน ดังตัวอย่าง คำพูด

“... การให้บริการสุขภาพเป็นเรื่องใหม่สำหรับมหาวิทยาลัย ต้องมีระบบการจัดการที่ดี โครงสร้างการบริหารงานต้องชัดเจน ใครรับผิดชอบอะไร และทำอะไร” (ผู้บริหาร 3)

**4. ด้านระบบ (System)** วิเคราะห์ระบบงานของศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูและดูแลผู้สูงอายุให้ครอบคลุม ในทุก ๆ ระบบทั้งระบบการจัดการงบประมาณและการเงิน ระบบสารสนเทศ ระบบการบริการ โดยจัดทำโปรแกรม/ชุดของกิจกรรมต่าง ๆ เขียน Flow Chart ประกอบด้วยเพื่อความชัดเจน ระบบการคัดเลือก บุคลากรและการจ่ายผลตอบแทน การฝึกอบรม ระบบการนิเทศ กำกับ ติดตามการทำงานของบุคลากร ดัง ตัวอย่างคำพูด

“..ระบบงบประมาณควรวางแผนว่างงบประมาณมาจากไหนและมีการบริหารจัดการอย่างไร ควรมีระบบติดตามและการประเมินผลเพื่อวัดผลการดำเนินงาน รายงานผลการดำเนินงานให้แก่คณะกรรมการบริหารและหุ้นส่วนชุมชน แล้วนำข้อมูลมาปรับปรุงระบบการบริหารและระบบบริการอย่างต่อเนื่อง ..” (ผู้บริหารระดับจังหวัด 1)

“...ควรจัดทำระบบสารสนเทศของผู้สูงอายุที่มาใช้บริการที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วย บริการสุขภาพในชุมชน เพื่อการส่งต่อและติดตามผู้สูงอายุที่มาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง “ (ผู้บริหาร 5)

“....สร้างระบบและกลไกการขับเคลื่อนการดำเนินงานของศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูและดูแล ผู้สูงอายุให้มีความยั่งยืนและเป็นต้นแบบของศูนย์ดูแลผู้สูงอายุโดยความร่วมมือของสถาบันการศึกษา สถาน บริการสุขภาพ และระบบชุมชน.....” (ผู้บริหาร 2)

“.....สร้างการมีส่วนร่วมของหุ้นส่วนทั้งภายในมหาวิทยาลัยและภายนอกมหาวิทยาลัย ภายในมหาวิทยาลัย ควรยกระดับการทำงานพันธกิจสัมพันธ์ในรูปแบบของงานบริการวิชาการเป็นหลักไปสู่ การทำงานร่วม ลักษณะเชิงพื้นที่...” (ผู้บริหาร 3)

ผู้ให้ข้อมูลให้ข้อเสนอแนะการบริหารงานเป็นลักษณะบูรณาการการทำงานแบบใหม่ที่เชื่อมโยง ประสานพลังภายในมหาวิทยาลัยในการหลอมหลวมทุกพันธกิจของมหาวิทยาลัย โดยสร้างระบบและกลไกการทำงานที่สนับสนุนและจูงใจให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยเข้ามามีส่วนร่วมทั้งการจัดการเรียนการสอนใน รายวิชาที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุ การบริการวิชาการ การวิจัย นวัตกรรม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และสร้าง ผลงานวิชาการเพื่อรองรับสังคมสูงวัยและขับเคลื่อนสู่เป้าหมายการเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นมิตรกับผู้สูงอายุ (Aging Friendly University) ในอนาคต

ส่วนระบบและกลไกการขับเคลื่อนการทำงานร่วมกับหุ้นส่วนภายนอก มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ ร่วมกับโรงพยาบาลอุดรดิตถ์ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอุดรดิตถ์ ผลักดันให้เกิดการจัดตั้งศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูและดูแลผู้สูงอายุ เพื่อเป็นศูนย์กลางและกลไกการหลอมหลวมพลังการขับเคลื่อน 3 ระบบหลัก คือ ระบบการศึกษา ระบบบริการสุขภาพ และระบบชุมชนเข้าด้วยกัน โดยใช้ผู้สูงอายุเป็นศูนย์กลางและใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Resource Engagement) เป็นต้นนำในการขับเคลื่อนให้เกิดพลังความร่วมมือ (Synergy) การเสริมพลังการทำงาน (Empowerment) ที่เข้มแข็งของหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้อง (Strong Partnerships) ในการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เป็นมิตรเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การมีสุขภาวะและความเป็นอยู่ที่ดีของผู้สูงอายุในชุมชน ดังตัวอย่างคำพูด

“...ถ้าทุกคณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมจะเป็นการเสริมพลัง ในการยกระดับสุขภาวะและความเป็นอยู่ที่ดีอย่างเต็มรูปแบบ สามารถขยายผลได้อย่างทั่วถึงและครอบคลุมพื้นที่ ตำบล อำเภอ จังหวัดและกลุ่มจังหวัดได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ...” (ผู้บริหารมหาวิทยาลัย 4)

**5. ด้านรูปแบบ (Style)** รูปแบบการบริหารผู้บริหารควรใช้หลักการบริหารจัดการที่ดี มีความรับผิดชอบ ใช้หลักการมีส่วนร่วมของทุกหุ้นส่วน หลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การควบคุม การสั่งการจูงใจ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนรูปแบบการให้บริการควรจัดให้มีบริการ การดูแลแบบผู้ป่วยนอก แบบพักค้างคืนสำหรับผู้สูงอายุที่ต้องการการดูแลระยะยาว การดูแลแบบ ประคับประคอง พัฒนาโปรแกรมการส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรคสำหรับผู้สูงอายุทุกกลุ่ม รวมทั้ง การนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการให้บริการ ดังตัวอย่างคำพูด

“...การให้บริการถ้ามีทั้งแบบบริการผู้ป่วยนอก และพักค้างคืนจะเป็นการดี ลดความแออัดใน โรงพยาบาล แต่ผู้สูงอายุส่วนใหญ่เป็นโรคเรื้อรังต้องได้รับการบริการต่อเนื่อง ควรเชื่อมโยงกับชุมชนด้วย...” (ผู้บริหาร 5)

“...ถ้ามีการให้บริการแบบผู้ป่วยนอกเฉพาะสำหรับผู้สูงอายุจะช่วยลดเวลาที่ผู้สูงอายุไปรับ บริการ ไปโรงพยาบาลแต่ละครั้งใช้เวลาเป็นวัน ..” (ผู้สูงอายุ 1)

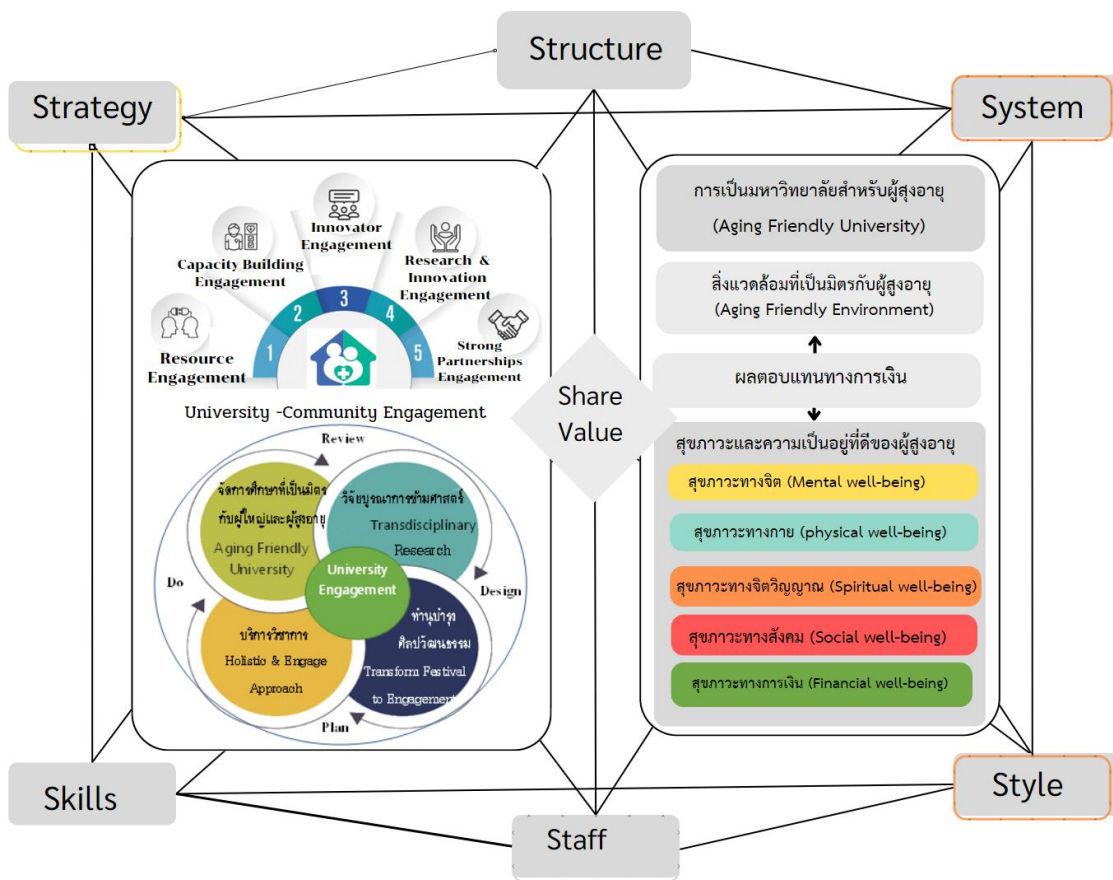
“ ....ต้องการให้ขยายบริการมาชุมชน เพราะชุมชนที่อยู่ไกลจะไปใช้บริการอยาก แต่ถ้า มาร่วมจัดกิจกรรม ทางหน่วยงานเราก็สามารถจัดลรับส่งผู้สูงอายุมาร่วมกิจกรรมได้...” (นายก อบต. 2)

**6. ด้านบุคลากร (Staff)** วิเคราะห์ปริมาณงานและทักษะหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากรที่ต้องการ แล้วนำมากำหนดคุณลักษณะของแต่ละตำแหน่งและวางแผนการจ้างบุคลากร เนื่องจากในส่วนของศูนย์ดูแล ผู้สูงอายุรูปแบบการทำงานเป็นลักษณะทำงาน 24 ชั่วโมง ผู้ดูแลต้องมีคุณสมบัติเฉพาะ ดังนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏ อุดรดิตถ์ต้องพิจารณาจัดทำข้อบังคับในการสรรหา การจ้างบุคลากรให้มีความถูกต้องและเหมาะสมต่อการ บริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและจัดทำแผนและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ดังตัวอย่างคำพูด

“...งานศูนย์ฯ เป็นงานใหม่ของมหาวิทยาลัย จำเป็นต้องคิด วิเคราะห์ภาระงาน บทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน เพื่อจะได้วางแผนสรรหา และจ้างคนได้เหมาะสมและเพียงพอกับงาน....” (ผู้บริหาร 3)

7. **ด้านทักษะ (Skill)** พิจารณาถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญขององค์กรโดยรวมว่าต้องการให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญในด้านใด ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์การฟื้นฟูและดูแลผู้สูงอายุที่ดี หรือมีทักษะด้านใดด้านหนึ่งเด่นกว่าศูนย์เวชศาสตร์หรือดูแลผู้สูงอายุอื่น ๆ นอกจากนี้ควรพิจารณาว่าทักษะที่ต้องการให้ผู้สูงอายุหรือกลุ่มเป้าหมายที่มารับบริการที่ศูนย์มีความรู้และทักษะในการดูแลสุขภาพของตนเองอย่างไร เพื่อที่จะจัดทำหลักสูตรหรือโปรแกรมการเรียนรู้และฝึกทักษะได้อย่างเหมาะสม

“...บุคลากรที่มาทำงานที่ศูนย์จะต้องมีทักษะที่เฉพาะผ่านการอบรมการดูแลผู้สูงอายุและต้องจัดบุคลากรปฏิบัติงานตลอด 24 ชั่วโมง ควรมีระบบการคัดเลือกและพัฒนาที่เป็นระบบ...” (ผู้บริหาร 6)



ภาพที่ 1 รูปแบบการบริหารจัดการศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูและดูแลผู้สูงอายุ

## อภิปรายผล

การศึกษาค้นคว้าว่าการบริหารจัดการศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูและดูแลผู้สูงอายุที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ คือ การมีค่านิยมร่วม กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบ บุคลากร ทักษะ การดูแลผู้สูงอายุ เนื่องจากทั้ง 7 องค์ประกอบมีความสำคัญซึ่งจะส่งผลซึ่งกันและกัน และส่งผลโดยรวมต่อประสิทธิภาพการดำเนินการขององค์กร สร้างประสิทธิภาพขององค์กร ส่งผลต่อคุณภาพการบริหาร สามารถสร้างผลประกอบการให้บรรลุเป้าหมาย (Tran, Nguyen, Gray & Comans, 2019; Voesenek, Shestalova, Mikkers, Agrell & Bogetoft, 2022) แต่อย่างไรก็ตามผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความสำคัญกับการสร้างค่านิยมร่วมเป็นอันดับแรก เนื่องจากการมีค่านิยมร่วมในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความร่วมมือและการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การที่ภาคีเครือข่ายมีค่านิยมร่วม คือ การพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของผู้สูงอายุในทุกมิติ จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูและดูแลผู้สูงอายุ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Gokdeniz et al. (2017) และการศึกษาของ Koyalkar & Gankar (2018) ที่พบว่าปัจจัยด้านค่านิยมร่วมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่เป็นแรงผลักดันให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน ตลอดจนการสร้างค่านิยมร่วม (Shared Value) ให้เกิดขึ้นก่อนและมุ่งสร้างความร่วมมือในการดำเนินงานด้านอื่น ๆ จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Alam, 2017; Masfi & Sukartini, 2020; Nitidhananunt, Ractham & Chirinang, 2021)

ศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูและดูแลผู้สูงอายุกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และโครงสร้างองค์กร (Structure) ที่ชัดเจน เนื่องจากการจัดระเบียบที่ชัดเจนจะทำให้การทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนการดำเนินงานและคณะทำงานที่มีตัวแทนจากหลายภาคส่วนผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนและหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้อง (University-Community Engagement) เพื่อนำไปสู่การมีสุขภาวะและความเป็นอยู่ที่ดีของผู้สูงอายุ ตรงกับแนวทางของแมคคินซีในการมีโครงสร้างที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันและการตัดสินใจร่วมกันจะนำไปสู่ความสำเร็จ ในส่วนระบบและกลไก (Systems) รูปแบบของศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูฯ ที่มีประสิทธิภาพควรมีการพัฒนากระบวนการบริหารและกลไกการดำเนินงานที่ครอบคลุมและสอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย คือ การจัดการศึกษาที่เป็นมิตรกับผู้ใหญ่และผู้สูงอายุ การให้บริการด้านความรู้แก่ผู้สูงอายุและผู้ดูแล การบูรณาการงานวิจัยในการสร้างองค์ความรู้ และนำผลการวิจัยมาใช้ในบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการบริหารจัดการด้านบุคลากร (Staff) การมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและการพัฒนาทักษะของบุคลากร (Skills) ให้มีความรู้ในการออกแบบรูปแบบการบริการ (Style) ที่หลากหลายและตอบสนองต่อความต้องการของผู้สูงอายุเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของแมคคินซี ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะและการฝึกอบรมบุคลากรสามารถช่วยให้ศูนย์มีประสิทธิภาพในการดูแลผู้สูงอายุในระดับที่ดีขึ้น และส่งผลให้สามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้สูงอายุได้อย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์ (Leklersindhu, 2018) และกฤษติยา มุลศรี (Moonstr, 2022) พบว่าองค์ประกอบแนวคิดแมคคินซี 7S ทำให้ผู้เกี่ยวข้องมีทิศทางการบริหารจัดการองค์กรและแนวคิดนี้มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อผลการดำเนินงานและจัดการคุณภาพ

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ควรรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูและดูแลผู้สูงอายุไปใช้ในการบริหารจัดการศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูและดูแลผู้สูงอายุ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูและดูแลผู้สูงอายุ

## References

- Alam, P. A. (2017). Measuring organizational effectiveness through performance management system and mckinsey's 7S model. *Asian Journal of Management*, 8(4), 1280-1286.
- Al-Tamimi, S. A. (2023). Mcknsey model and management accounting systems requirements to measure and analyze performance in sample of emerging companies. *International Journal of Professional Business review*, 8(4), 1-19.  
doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1330
- Boon-ek, P. (2021). Looking at businesses worth keeping an eye on for the aging society. Retrieved (2024, March 15). from <https://www.bangkokbiznews.com>.
- Chmielewska, M., Stokwizewski, J., Markowska, J. & Hermanowski, T. (2022) Evaluating organizational performance of public hospitals using the McKinsey 7-S framework. *BMC Services Research*, 22(7), 1-12. doi.org/10.1186/s12913-021-07402-
- Dyvik, E. H. (2023). World population by age and region 2023. Retrieved (2024, March 22). from <https://www.statista.com>.
- Leklersindhu, S. (2018). Management of local administrative organization in central province. *Journal of Humanities and Social Sciences Thonburi University*, 13(3), 41-51. (in Thai).
- Masfi, A. & Sukartini, T. (2020). Effectiveness of using the Mc Kinsey 7s framework model in assessing organizational performance: A systematics review. *Journal of Positive School Psychology*, 6(8), 9136-9148.
- Ministry of Public Health. (2022). Integration of cooperation between 7 ministries for human development throughout life (elderly group) 2022-2026. Retrieved (2024, March 15). from <https://hpc9.anamai.moph.go.th>. (in Thai).
- Moonsr, K. (2022). A structural equation of McKinsey's 7-s framework and total quality management to firm performance in the Luangprabang-Indochina-Mawlamyine economic corridor. *WMS Journal of Management Walailak University*, 9(4), 63-79. (in Thai).



- National Health Commission Office. (2017). The national health commission office's master plan supports operations in accordance with the national health act of 2007. Bangkok: Pimsiri Phatthana. (in Thai).
- National Health Commission Office. (2017). A constitution for health (3<sup>rd</sup>) 2022. Bangkok: Pimsiri Phatthana. (in Thai).
- Nitidhananunt, K., Ractham, A. & Chirinang, P. (2021). Organization efficiency applying 7s McKinsey. *Journal of Politics, Administration and Law*, 13(3), 159-167. (in Thai).
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. Harper & Row.
- Phuengbanhan, K., Saiseesoob, K., Onseng, W., Pitinoppakun, V. & Jaikamwang, N. (2023). The needs of stakeholders for the service management of rehabilitation and nursing home of Uttaradit Rajabhat University. *Journal of MCU Nakhondhat*, 10(9), 269-280. (in Thai).
- Phuengbanhan, K., Jaikamwong, N., Panyanuwat, A. & Changrian, C. (2024). Financial feasibility study of investment project on the nursing home of Uttaradit Rajabhat University. *Journal of Management Science Sakon Nakhon Rajabhat University*, 4(2), 369-384. (in Thai).
- Sukartini, T., Masfi, A., Hidayat, A. A. A. & Nursalam, N. (2020). Organizational effectiveness with Mckinsey 7s model approach on public health center in Madura, Indonesia. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(7), 4100-4112.
- Tran, A., Nguyen. K-H., Gray, L. & Comans, T. (2019). Systematic literature review of efficiency measurement in nursing homes. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(12), 2186.
- Urwongse, K. (2019). Focus group discussion: effective qualitative data collection technique. *STOU Education Journal*, 12(1), 17-30. (in Thai).
- Voesenek, T., Shestalova, V., Mikkers, M., Agrell, P. J. & Bogetoft, P. (2022). Efficiency incentives in the nursing home sector: lessons from implementing the new quality framework in the Netherlands. *Decision Analytics Journal*, 3, 1-12.
- World Health Organization. (2017). *Progressing the sustainable development goals through health in all policies: Case studies from around the world*.